

TOTAL QUALITY MANAGEMENT

SEBUAH TINJAUAN TEORITIS

Buku Total Quality Management ini merupakan buku membahas berbagai hal mengenai TQM, mulai dari ruang lingkup TQM, sistem manajemen, prinsip-prinsip dan teknis pelaksanaan, aplikasi TQM di berbagai sektor perencanaan strategi dan sebagainya. Buku ini dirancang dengan sistematika kajian teoritis dan disadur dari berbagai hasil penelitian dan karya-karya di bidang Total Quality Management, sehingga memudahkan mahasiswa dan civitas akademika yang membaca buku ini dengan lebih terstruktur. Di samping itu, buku ini juga dapat digunakan oleh praktisi di kalangan perusahaan baik berskala kecil, menengah maupun besar untuk kepentingan pengawasan kualitas manajemen.



Published by :
IRDH (International Research and Development for Human Beings)
Office :
Perum New Villa Bukit Sengkaling Blok C9 No.1 Malang, Jawa Timur
Jl. A. Yani, Sokajaya 59 Purwokerto
☎ 081357217319 ☎ 089621424412
🌐 www.irdhcenter.com
✉ buku.irdh@gmail.com



CAKTI INDRA GUNAWAN, S.E., MM., Ph.D

TOTAL QUALITY MANAGEMENT
SEBUAH TINJAUAN TEORITIS

2020

TOTAL QUALITY MANAGEMENT

SEBUAH TINJAUAN TEORITIS

CAKTI INDRA GUNAWAN, S.E., MM., Ph.D
Dibiayai oleh Kemenristek DIKTI Hibah Buku Ajar Dosen 2017



**TOTAL QUALITY MANAGEMENT :
SEBUAH TINJAUAN TEORITIS**

Cakti Indra Gunawan, S.E., MM., Ph.D

CV. IRDH

TOTAL QUALITY MANAGEMENT : SEBUAH TINJAUAN TEORITIS

Penulis : Cakti Indra Gunawan, S.E., MM., Ph.D
Editor : Mohammad Archi Maulida, M.Pd
Penata Letak : Try Bekti Raharjo, S.Pd
Dito Aditia, S.Pi
Ria Agustina Larasati, S.IP
Steven Santiago, S.T
Pracetak dan Produksi : Yulita, S.E., MAP
Perancang sampul : In'am Nabila Klisty Putri

Hak Cipta © 2020, pada penulis

Hak publikasi pada CV IRDH

Dilarang memperbanyak, memperbanyak sebagian atau seluruh isi dari buku ini dalam bentuk apapun, tanpa izin tertulis dari penerbit.

Cetakan Pertama Desember, 2020

Penerbit CV IRDH

Anggota IKAPI No. 159-JTE-2017

Office : Jl. Sokajaya No. 59 Purwokerto

Perum New Villa Bukit Sengkaling C9 No. 1 Malang

HP : 0813 5721 7319, WA : 089 621 424 412

www.irdhcenter.com

Email: buku.irdh@gmail.com

ISBN : 978-602-0726-50-2

i-vii + 242 hlm, 17,6 cm x 25 cm

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala karunia-Nya lah sehingga buku Total Quality Management: Sebuah Tinjauan Teoritis dapat diselesaikan dengan baik. Buku ini diharapkan dapat memberikan sumbangan keilmuan untuk bidang manajemen terutama untuk mata kuliah *Total Quality Control* atau *Total Quality Management* pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis serta fakultas lain yang terdapat mata kuliah tersebut.

Buku ini dirancang dengan sistematika kajian teoritis dan disadur dari berbagai hasil penelitian dan karya-karya di bidang Total Quality Management, sehingga memudahkan mahasiswa dan civitas akademika yang membaca buku ini dengan lebih terstruktur. Di samping itu, buku ini juga dapat digunakan oleh praktisi di kalangan perusahaan baik berskala kecil, menengah maupun besar untuk kepentingan pengawasan kualitas manajemen.

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu diterbitkannya buku ini. Pertama kami ucapkan terima kasih kepada Direktur Pengelolaan Kekayaan Intelektual u.p. Kepala Subdirektorat Fasilitasi Publikasi Ilmiah Direktorat Jenderal Penguatan Riset dan Pengembangan. Kemenristek DIKTI atas segala kesempatan dalam fasilitas dan dukungan dana dalam penyelesaian buku ini. Terima kasih juga penulis sampaikan kepada Prof. Dr. Ir. Eko Handayanto, MS.c selaku Rektor Universitas Tribhuwana Tungadewi dan Dr. Ir. Eko Marhaenyanto, MS selaku Kepala LPPM Universitas Tribhuwana Tungadewi atas dukungan dan

fasilitas infrastruktur perpustakaan dan sarana prasarana lainnya. Selanjutnya kami ucapkan terima kasih kepada Pendamping penulisan buku ajar ini, Jaka Sriyana, Ph. D yang dengan sabar selalu memberikan arahan hingga penyempurnaan buku ini.

Tak lupa kami ucapkan terima kasih kepada mahasiswa-mahasiswa saya yang selama ini telah mendukung proses penyelesaian buku ini. Dan kepada pihak-pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu persatu di sini, kami juga ucapkan terima kasih

Akhirnya penulis berharap buku ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang berkaitan dengan pengembangan keilmuan bidang ekonomi dan manajemen di tanah air tercinta, Indonesia. Kritik dan saran dapat disampaikan kepada penulis demi kebaikan dan perbaikan dalam buku ini.

Malang, 9 November 2017
Penulis,

Cakti Indra Gunawan, S.E.,MM., Ph.D
NIDN. 0714057101

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR TABEL	vii
BAB 1 RUANG LINGKUP DAN DEFINISI <i>TOTAL QUALITY</i> <i>MANAGEMENT (TQM)</i>	1
1.1. Ruang Lingkup TQM	1
1.2. Definisi TQM	2
1.3. Kerangka Pikir dan Filosofi TQM	5
BAB 2 SISTEM MANAJEMEN	7
2.1. Konsumen Sebagai Fokus	7
2.2. Perencanaan Strategi	11
2.3. Kepemimpinan dan Organisasi	22
2.4. Penilaian Kinerja Bisnis	28
BAB 3 PRINSIP-PRINSIP <i>TOTAL QUALITY MANAGEMENT</i> DAN TEKNIS PELAKSANAAN	36
3.1. Prinsip-Prinsip TQM	36
3.2. Aplikasi Berbasiskan Pemikiran dan Kajian Statistik	43
3.3. Desain dan Prinsip yang Dibangun	48
3.4. Proses Pengembangan dan daya Dukung (Perlengkapan)	50
BAB 4 <i>TOTAL QUALITY MANAGEMENT</i> DAN APLIKASINYA DI BERBAGAI SEKTOR	54
4.1. Penerapan TQM pada Sektor Manufaktur	54
4.2. Aplikasi Kualitas di Sektor Jasa	58
4.3. Penerapan TQM dalam Sektor Kesehatan	63
4.4. Penerapan TQM di Bidang Pendidikan	66
4.5. TQM dalam UMKM dan Proyek non Laba	68
4.6. Aplikasi Kualitas di Sektor Publik	73

BAB 5 PERENCANAAN STRATEGI DAN KEPEMIMPINAN.....	78
5.1. Teori Kepemimpinan dan Prakteknya	78
5.2. Sistem Kepemimpinan dan Pembentukan Awal TQM	89
5.3. Perencanaan Strategi	90
5.4. Strategi Bisnis dan Sumber Daya Manusia	94
BAB 6 PRAKTIK PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA	98
6.1. Tim dan Desain Organisasi	98
6.2. Desain Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia	103
6.3. <i>Training</i> dan Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia	106
BAB 7 PROSES MANAJEMEN	111
7.1. Lingkup Proses Manajemen	111
7.2. Proses Desain Produk	115
7.3. Pengawasan Proses	119
BAB 8 STRATEGI INFORMASI DAN PENGUKURAN KINERJA MANAJEMEN	120
8.1. Nilai dari Informasi yang Strategis	120
8.2. Lingkup Pengukuran Kinerja	125
8.3. Desain Sistem Pengukuran Kinerja yang Efektif	136
8.4. Menganalisa dan Menggunakan Data dalam Pengukuran Kinerja	138
BAB 9 MEMBANGUN DAN MENJAGA KINERJA ORGANISASI YANG PRIMA.....	140
9.1. Budaya Organisasi dan Tantangan-Tantangan Kinerja.....	140
9.2. Manajemen Perubahan	141
9.3. Menjaga Keberlangsungan Kualitas Organisasi.....	145
9.4. Proses Pengukuran Diri	147
BAB 10 PRINSIP-PRINSIP 6 SIGMA	150
10.1. Dasar-Dasar Statistik untuk 6 Sigma (<i>Six Sigma</i>)	150
10.2. Seleksi Proyek 6 Sigma	153
BAB 11 APLIKASI-APLIKASI STATISTIK	158

11.1. Pondasi Statistik	158
11.2. Metodologi Statistik	160
BAB 12 DESAIN UNTUK 6 SIGMA	163
12.1. Piranti Pengembangan Konsep.....	164
12.2. Desain Perancangan dan Pengembangan	169
12.3. Piranti untuk Verifikasi dan Validasi Desain	172
BAB 13 PIRANTI UNTUK PENINGKATAN PROSES	174
13.1. Metodologi Perbaikan Proses untuk Peningkatan Mutu	174
13.2. Piranti Dasar untuk Pengembangan Proses Guna Meningkatkan Mutu dan Kualitas Perusahaan	181
13.3. Pelibatan dan pemberdayaan Karyawan pada Usaha Perbaikan Proses dalam Dunia Kerja	186
BAB 14 PROSES PENGAWASAN BERBASISKAN STATISTIK	189
14.1. Pengukuran-Pengukuran Pengawasan Kualitas	189
14.2. Metodologi SPC	190
14.3. Variabel Data.....	194
14.4. Mendesain Control Chart	194
DAFTAR PUSTAKA.....	199
GLOSARIUM	234
INDEKS.....	237
TENTANG PENULIS	241

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Model TQM	5
Gambar 2. Prinsip TQM	36
Gambar 3. <i>Plan – Do – Check – Act</i> (PDCA)	53
Gambar 4. <i>Plan – Do – Check – Act</i> (PDCA)	69
Gambar 5. Skema Lingkup Penilaian Kinerja	126
Gambar 6. Perkembangan Peran <i>Balanced Scorecard</i> dalam Sistem Manajemen Strategis	129
Gambar 7. Penerapan Strategi Kinerja Keuangan dalam Perusahaan	130
Gambar 8. <i>Core Measurement Group</i>	133
Gambar 9. <i>Customer Value Proposition</i>	134
Gambar 10. Perspektif Proses Bisnis Internal	135
Gambar 11. Kerangka Kerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	136
Gambar 12. Kurva Sigma	159
Gambar 13. <i>The House of Quality</i>	165
Gambar 14. Segitiga Aspek Produk	169
Gambar 15. <i>Taguchi Loss Function</i>	171
Gambar 16. Fungsi <i>Nominal is the Best Loss</i>	172
Gambar 17. Lingkaran Deming	177
Gambar 18. Piranti Dasar untuk Peningkatan Kualitas dan Mutu Perusahaan.....	182
Gambar 19. Diagram Pareto	183
Gambar 20. Diagram <i>Control Chart</i>	183
Gambar 21. Gambar <i>Cause and Effect Diagram</i>	185
Gambar 22. Contoh <i>Control Chart</i>	198

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Matrik SWOT Perbankan Syariah Indonesia	20
Tabel 2. Aspek dan Objek Penilaian Kinerja dalam Perusahaan	127
Tabel 3. Tabel Konversi Sigma	151

BAB 1

RUANG LINGKUP DAN DEFINISI

TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)

1.1. Ruang Lingkup TQM

Total Quality Management atau disingkat TQM merupakan sebuah pendekatan atau konsep yang dilakukan untuk menyelesaikan sebuah permasalahan dalam organisasi dan didefinisikan oleh beberapa ahli. Sebelum membahas lebih jauh mengenai definisi *Total Quality Management* akan lebih baik apabila memahami apa arti sebuah kualitas. Dalam kehidupan sehari-hari, kata kualitas cukup sering kita ucapkan dan dengarkan. Pada saat membeli telepon seluler, terkadang kita bertanya pada penjual, bagaimanakah kualitasnya? Demikian halnya dalam membangun sebuah rumah, kualitas bahan baku akan sangat sering ditanyakan pada penjualnya karena hal tersebut terkait dengan segi keamanan. Lalu, apakah kualitas yang diinginkan oleh satu individu dengan individu lain sama? Jawabannya adalah tidak.

Masing-masing individu mempunyai standar tersendiri dalam kehidupannya, sehingga timbul perbedaan. Munculnya perbedaan yang diinginkan oleh masing-masing individu berasal dari persepsi. Misalnya saat seorang nasabah yang pergi ke bank untuk mengerjakan suatu urusan, dia pasti akan mengharapkan teller bank dapat memberikan senyuman dan pelayanan yang baik. Namun pada kenyataannya nasabah tersebut kurang dilayani dengan baik, maka nasabah tersebut akan mengeluh dan kecewa terhadap kualitas pelayanan yang diberikan. Disisi lain, saat nasabah merasa diperhatikan dan dilayani melebihi dari apa yang diharapkan maka, hal tersebut akan

memuaskan dan nasabah akan merasa kualitas pelayanan yang diberikan baik. Hal tersebut berarti, selain persepsi, kualitas turut dipengaruhi oleh harapan. Kembali pada pertanyaan awal apakah arti dari kualitas? Berdasarkan penjelasan di awal, kualitas cukup sulit didefinisikan karena adanya perbedaan persepsi antar individu. Tapi ada ahli yang mendefinisikan kualitas sebagai produk yang sesuai untuk digunakan, yang sesuai untuk digunakan berarti konsumen dapat merasakan kepuasan pada saat memakainya (Mukherjee, 2006: 32).

Adapun ruang lingkup TQM dalam buku lebih cenderung kepada proyeksi teoritis hasil dari pendapat para ahli dan peneliti yang *concern* terhadap keilmuan TQM. Pembahasan dari satu bab ke bab berikutnya akan merujuk kepada sebuah metaforis kajian-kajian mulai dari sistem, proses manajemen hingga aplikasi statistik untuk menghitung TQM. Setiap bab akan diberikan sebuah penjelasan yang rinci dan diakhiri dengan sebuah ringkasan bab.

1.2. Definisi TQM

Beberapa ahli telah mengemukakan pendapatnya mengenai TQM. TQM terdiri dari tiga kata, yaitu Total, Kualitas, dan Manajemen. Total yang berarti semua anggota organisasi, kualitas berarti sesuai dengan apa yang diinginkan konsumen, sedangkan manajemen mempunyai dua makna, pertama adalah dimulai dari atas, yakni manajemen puncak. Kedua, manajemen mempunyai makna proses yang berkelanjutan, TQM merupakan sebuah proses yang dilakukan dalam satu waktu saja, tetapi memerlukan waktu yang berkesinambungan (Malandal, 2008: 45). Selain itu TQM dapat didefinisikan sebagai konsep yang menyeluruh yang mengutamakan dalam peningkatan aktivitas dan proses dalam sebuah organisasi. Hal tersebut dapat dilakukan melalui

upaya dari seluruh divisi dan anggota organisasi sehingga konsep TQM dapat tercapai. TQM adalah suatu kesatuan sistem dalam organisasi yang meliputi fungsi dan proses yang dibuat dengan tujuan meningkatkan kualitas produk maupun jasa yang berorientasi pada kepuasan konsumen. Artinya konsumen menjadi tujuan utama dalam TQM yang dilakukan oleh perusahaan. TQM juga merupakan kesatuan sistem yang dijalankan organisasi untuk menyesuaikan biaya dan meningkatkan kualitas serta fungsi dari produk (Ross, 1999: 1).

Ahli lain juga mendefinisikan TQM sebagai cara untuk mengatur skenario pasar untuk jangka panjang dan memberikan pandangan yang lebih luas daripada hanya mempertahankan kualitas produk (Kumar, 2014). Pendapat tersebut memberikan pandangan bahwa apabila seluruh anggota organisasi bekerja bersama maka organisasi akan siap untuk menghadapi persaingan pasar yang akan semakin keras ke depannya. Lalu bagaimana caranya? Hal tersebut dapat dilakukan dengan mengatur sumber daya yang ada pada organisasi seperti sumber daya manusia, waktu yang dipergunakan, proses dalam bisnis untuk memastikan kepuasan yang diterima oleh konsumen pada saat pengolahan barang mentah menjadi barang siap konsumsi. TQM juga merupakan pendekatan menyeluruh yang dilakukan supaya organisasi dapat lebih memahami apa yang sebenarnya diharapkan oleh konsumen yang dapat diusahakan oleh perusahaan. Organisasi melakukan pendekatan dengan cara megghimpun kerja sama dari seluruh pekerja mulai dari manajer sampai karyawan. Dengan kerja sama tersebut kedua pihak dapat saling melengkapi dalam bertukar informasi terkait konsumen. Dari tukar-menukar tersebut diharapkan dapat meingkatkan kualitas produk dan pelayanan secara konsisten..

TQM juga bisa diartikan sebagai filosofi manajemen yang terintegrasi dan mengatur langkah-langkah praktis, peningkatan yang dilakukan secara terus-menerus, memenuhi keinginan konsumen, memikirkan rencana jangka panjang, meningkatkan kerjasama antar tim saat bekerja, menentukan tolak ukur yang kompetitif, tim yang berbasis penyelesaian masalah, dan hubungan yang dekat dengan pemasok. TQM juga didefinisikan sebagai teknik yang peningkatan kemampuan organisasi melalui langkah-langkah tradisional dalam melakukan bisnis (Laxmikumari, 2014). TQM terbukti dalam memberikan jaminan dalam kelangsungan hidup bisnis pada perusahaan yang berkompetisi pada tingkat dunia. Secara lebih luas, TQM mengatur pengorganisasian seluruh anggota. TQM merupakan pendekatan partisipatif, artinya dapat terjadi komunikasi dua arah yang dapat membangun organisasi. Selain itu, TQM merupakan pendekatan sistematis dalam merencanakan dan melaksanakan proses perbaikan organisasi. Pendekatan TQM turut berfokus pada harapan konsumen dengan mengenali apa permasalahan yang dihadapi oleh konsumen dan membangun komitmen merupakan hal-hal pokok dan penting untuk menyukkseskan pelaksanaan dari teknik ini.

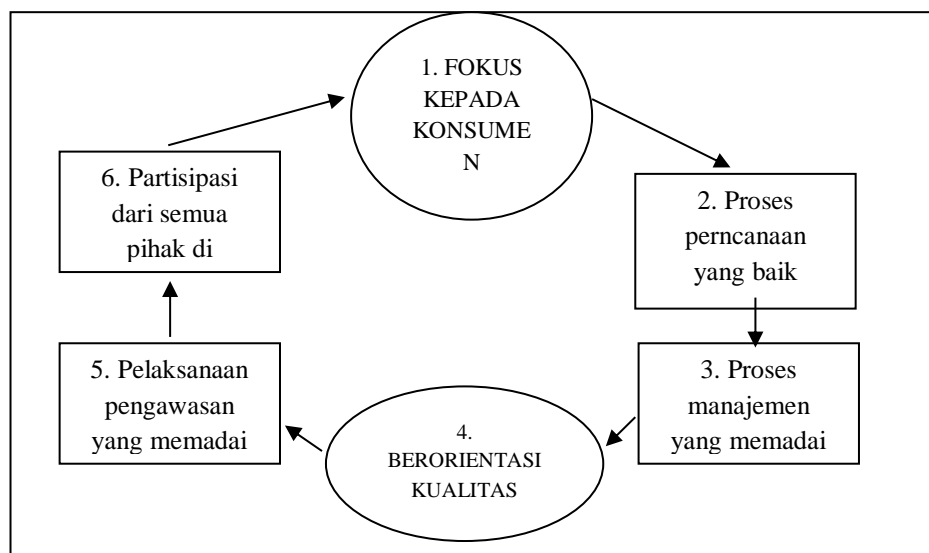
Berdasarkan definisi yang telah diungkapkan oleh para ahli, *Total Quality Management* atau TQM merupakan konsep yang cukup penting untuk diterapkan pada perusahaan. TQM diterapkan dalam perusahaan dengan memperhatikan sumber daya yang tersedia dalam perusahaan. Konsep TQM memerlukan sumber daya yang tersedia harus ikut turut terlibat dalam proses perbaikan-perbaikan pada organisasi atau perusahaan sehingga pelayanan maupun barang dan jasa yang

diproduksi oleh perusahaan dapat memenuhi ekspektasi dari konsumen.

Sedangkan penulis mendefinisikan TQM adalah serangkaian proses yang sistematis dari segala sumber daya yang terdapat pada perusahaan yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan hasil produk atau jasa dari perusahaan yang siap untuk bersaing di pasar global.

1.3. Kerangka Pikir dan Filosofi TQM

Saat ini kita telah mengerti apa definisi dari TQM yang telah dijabarkan sebelumnya. Untuk lebih memahami TQM lebih lanjut, maka diperlukan model TQM.



Gambar 1. Model TQM

Sumber: Penulis

Gambar 1 menunjukkan model dari TQM, yang pertama adalah fokus kepada konsumen. Organisasi dalam hal ini adalah perusahaan

harus memahami apa keinginan dari konsumen. Hal tersebut diperoleh melalui pengumpulan data oleh perusahaan, apabila telah diperoleh maka perusahaan dapat memprediksikan kira-kira barang, jasa, atau pelayanan seperti yang menjadi selera dari konsumen di kemudian hari. Selain itu, perusahaan sebaiknya tahu siapa dan apa yang diinginkan oleh konsumen pesaing. Hal tersebut penting untuk diketahui, untuk memperluas pasar dan konsumen.

Fase kedua adalah proses perencanaan mengenai hal-hal apa saja yang perlu dilakukan setelah mengetahui apa keinginan dari konsumen. Perusahaan harus memberikan produk yang sesuai dengan apa yang diinginkan oleh konsumen agar dapat terpuaskan. Kepuasan konsumen inilah yang harus direncanakan untuk dicapai pada fase ini.

Fase ketiga adalah pada fase ini seluruh anggota organisasi ikut terlibat dalam mencapai produk yang berkualitas, kontrol biaya dan pengelolaan sumber daya manusia secara efektif dan efisien.

Fase keempat adalah orientasi kualitas, artinya semua pergerakan yang ada di perusahaan harus didasarkan pada kualitas mulai dari mutu produk hingga mutu pelayanan.

Fase selanjutnya adalah fase pelaksanaan pengawasan yang memadai, artinya di lini manapun diupayakan ada pengawasan yang terhubung dengan orientasi kualitas. Sehingga hasilnya akan dapat memberikan signifikansi positif terhadap layanan konsumen.

Fase terakhir adalah fase melibatkan semua unsur yang ada dalam perusahaan untuk bersama-sama mewujudkan kualitas yang akan diorientasikan kepada layanan konsumen yang prima.

BAB 2

SISTEM MANAJEMEN

2.1. Konsumen Sebagai Fokus

Terdapat sebuah pepatah yang mengatakan bahwa konsumen adalah seorang raja. Saat ini produk memang berorientasi pada konsumen, apa yang konsumen inginkan selalu berusaha dipenuhi oleh produsen. Konsumen merupakan aspek penting bagi perusahaan, dengan adanya pembeli maka perusahaan memperoleh uang hasil penjualan dan mendapatkan keuntungan. Profit atau keuntungan yang didapatkan inilah yang akan menjamin keberlangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan. Perusahaan memfokuskan diri pada konsumen melalui pendekatan dengan melibatkan berbagai divisi dalam satu tujuan. Pendekatan ini melibatkan seluruh anggota organisasi yang mempunyai orientasi terhadap kepuasan konsumen.

Apabila organisasi mempunyai fokus seperti ini, konsumen akan mendapatkan dua keuntungan. Pertama, konsumen akan mendapatkan pelayanan yang baik dari perusahaan. Kedua, perusahaan akan terus berbenah terhadap penyesuaian keinginan konsumen, sehingga konsumen akan mendapatkan hal-hal yang diinginkan. Selanjutnya untuk dapat berfokus pada konsumen serta apa keinginan dan harapan harus ada tindakan-tindakan baru yang dilakukan oleh perusahaan. Orientasi terhadap kepuasan konsumen membutuhkan peningkatan pada 2 parameter yaitu

- a. Kinerja karyawan karena berhubungan dengan kompetensi perusahaan dalam memberikan pelayanan yang prima.
- b. Kualitas dari barang ataupun jasa yang menjadi komoditas yang dijual oleh suatu perusahaan.

Terdapat dua nilai yang dimunculkan dalam TQM, yang pertama adalah dalam memenuhi keinginan konsumen, baik permintaan dan harapannya, perusahaan harus lebih fokus dalam memenuhi keinginan konsumen yang telah menjadi pelanggan serta menjaga relasi dengan *supplier* agar tetap harmonis. Kedua, untuk mencapai kepuasan konsumen tidak cukup dengan memenuhi keinginan konsumen pada saat itu. Perusahaan harus berani mengambil risiko lewat menciptakan berbagai inovasi yang dapat lebih memuaskan konsumen. Kepuasan ini hanya dapat diwujudkan oleh perusahaan apabila mampu melampaui ekspektasi konsumen terhadap suatu barang maupun jasa. Fokus pada konsumen terkait dengan orientasi pelanggan, yaitu kecenderungan karyawan dalam melayani apa yang dibutuhkan konsumen, serta memperhatikannya agar pelayanan dengan baik.

Beberapa hal penting untuk melihat kejelasan kepuasan konsumen biasanya terbagi dalam tiga hal yaitu: 1) Senang adalah kondisi konsumen melebihi harapannya 2) Puas yaitu pada saat konsumen merasakan apa yang diinginkan 3) Tidak puas dimana kebutuhan tidak terpenuhi oleh pelayanan. Di samping itu ada karakteristik-karakteristik perusahaan yang mampu membentuk fokus terhadap pelanggan di antaranya:

- a. *Vision, Commitment, and Climate*

Visi merupakan impian atau cita-cita yang ingin dicapai oleh perusahaan tertentu. Seluruh elemen organisasi harus dikerahkan untuk mencapai visi tersebut. Organisasi yang baik akan berjuang keras mencapai visi tersebut. Komitmen perusahaan semata-mata bertujuan untuk kebaikan pelanggan. Dengan adanya komitmen, perusahaan akan berupaya memenuhi apa yang telah dijanjikan. Iklim organisasi yang baik akan menciptakan semangat kerja bagi karyawan. Apabila semangat kerja telah tercipta, maka karyawan akan berusaha memberikan pelayanan terbaik pada konsumen. Selain itu pada perusahaan yang memproduksi barang, kinerja dalam memproses barang akan semakin membaik.

b. Alignment with Customers

Perusahaan dapat seolah-olah menjadikan konsumen sebagai manajer. Selama ini perusahaan selalu mengikuti perintah manajer, karena merupakan pimpinan perusahaan. Namun, pada perusahaan yang berorientasi pada konsumen, hal yang paling utama adalah kebutuhan konsumen. Apa yang diinginkan dan sesuai oleh konsumen selalu didengarkan oleh perusahaan. Dengan demikian, konsumen akan merasa selalu diperhatikan oleh perusahaan.

c. Willingness to Find and Eliminate Customers Problems

Jalan ini mengupayakan apa yang diinginkan oleh konsumen selalu didengarkan oleh perusahaan. Perusahaan berusaha menyelesaikan apa yang menjadi masalah oleh konsumen. Keluhan-keluhan yang disampaikan akan dijadikan bahan evaluasi pada saat yang akan datang.

d. Use of customer information

Perusahaan menggali informasi dari konsumen, apa responnya terhadap produk. Tentunya konsumen diberikan pertanyaan apakah telah puas dengan produk yang dikonsumsi selama ini. Masukan dari konsumen dapat dijadikan alat dalam mengevaluasi dalam proses produksi maupun pelayanan.

e. Reaching out to customers

Perusahaan aktif dalam mencari tanggapan dari konsumen pasif. Hal tersebut dapat dilakukan dengan jalan melakukan survei dengan mengunjungi konsumen. Hal ini sangat efektif dalam mencari informasi dari konsumen.

f. Competence, Capability, and Empowerment of People

Karyawan dalam perusahaan hendaknya mampu melaksanakan segala bentuk tanggung jawab yang dibebankan. Hal ini penting karena berkaitan dengan kompetensi perusahaan untuk menjawab kebutuhan konsumen. Oleh karena itulah dalam hal ini karyawan sebagai ujung tombak perusahaan yang langsung berhubungan dengan konsumen harus mampu memberikan solusi yang tepat saat konsumen mengalami kesulitan dalam penggunaan produk.

g. Continuous Improvement of Products and Processes

Perusahaan harus mengontrol proses pembuatan produk. Kontrol atas produk dilihat dari segi perencanaan, proses pembuatan hingga sampai pada produk jadi. Apabila dilakukan kontrol terhadap produk, maka akan dapat diketahui kekurangan apa yang

dialami sehingga dapat dilakukan perbaikan terus menerus untuk mencapai produk yang berkualitas.

2.2. Perencanaan Strategi

Strategi dalam pengertian secara umum merupakan langkah-langkah atau metode yang dipikirkan dan dirancang secara sistematis untuk mewujudkan tujuan yang bersifat jangka panjang. Begitupula halnya dengan strategi dalam dunia bisnis, perusahaan pasti melaksanakan hal tersebut yang meliputi :

(Cho dan Pucik, 2005)

- a. Memperbesar wilayah pemasaran atau dengan kata lain melakukan ekspansi. Dengan demikian perusahaan dapat menjangkau lebih banyak konsumen.
- b. Strategi diversifikasi / penganekaragaman dari segi jenis produk atau sektor kerja dari perusahaan. Untuk aspek yang kedua misalnya selama ini perusahaan bergerak di sektor perkebunan kemudian juga mengembangkan diri ke sektor pertambangan.
- c. Menggandeng perusahaan lain sebagai partner kerja sama */joint venture*
- d. Mengambil alih atau menggabungkan diri dengan perusahaan lain.
- e. Berinovasi mengembangkan produk-produk baru.

- f. Menjual aset-aset perusahaan/ likuidasi untuk membayar hutang perusahaan

Dalam memilih strategi mana yang tepat, perusahaan pasti akan memikirkannya secara untuk menentukan mana yang cocok diaplikasikan sesuai dengan kemampuan perusahaan baik itu dari segi internal maupun eksternal (Dibrell *et al.*, 2011). Terlebih karena dalam pelaksanaan suatu strategi pasti akan menyedot berbagai sumber daya perusahaan dalam jumlah yang banyak. Oleh karena itulah dalam hal ini manajemen sebagai pihak yang memiliki wewenang mengambil keputusan harus cermat dan peka terhadap situasi yang terjadi. Keecermatan dalam menentukan strategi mana yang tepat memang menjadi sangat krusial karena akan turut mempengaruhi daur hidup perusahaan baik itu secara jangka pendek maupun panjang.

Lingkungan eksternal atau yang lebih dikenal dengan istilah lingkungan dalam skala makro, merupakan segala jenis komponen yang ada di luar organisasi yang dapat memberikan efek-efek tertentu secara tidak langsung. Salah satu contoh perubahan yang terjadi pada lingkungan eksternal adalah tren yang terjadi dalam masyarakat. Suatu perusahaan dapat dikatakan sukses bukan sekedar dapat beradaptasi pada tren yang sedang terjadi namun dapat memprediksikan tren seperti apa yang kemungkinan akan terjadi. Lewat prediksi tersebut maka perusahaan dapat melakukan langkah-langkah antisipasi terlebih dahulu dan berpeluang memperoleh keunggulan dari kompetitor-kompetitornya (Droge *et al.*, 2008). Oleh karena itulah dalam hal ini dibutuhkan kerja sama seluruh subjek yang ada dalam perusahaan

mulai dari karyawan sampai manajer untuk bahu-membahu dalam mengamati perubahan-perubahan apa saja yang terjadi di lingkungan eksternal. Sementara itu lingkungan internal terbentuk dari berbagai komponen yang terletak dalam perusahaan itu sendiri sehingga lebih mudah untuk dikontrol.

Strategi merupakan sebuah instrumen yang diperlukan perusahaan untuk menggapai *goals* secara jangka panjang dari perusahaan tersebut sesuai dengan visi yang telah dicanangkan (Grant, 2003). Selain itu strategi yang bagus juga diperlukan perusahaan supaya memiliki keunggulan dalam bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain yang bergerak di sektor yang sejenis. Strategi merupakan langkah-langkah yang dilakukan secara simultan dengan tujuan untuk merelevankan produk perusahaan dengan keinginan konsumen pada masa ini maupun yang akan datang. Jadi dalam hal ini sangat penting bagi perusahaan untuk memikirkan inovasi-inovasi apa saja yang tepat mengacu pada perubahan dari selera konsumen. Adapun beberapa contoh taktik bisnis yang dapat diterapkan antara lain integrasi, intensif, diversifikasi dan defensif (Jarzabkowski dan Balogun, 2009).

Manajemen strategis didefinisikan sebagai suatu sistem yang dibuat berdasarkan perencanaan yang matang di mana sistem tersebut digunakan untuk merancang, melaksanakan, dan menilai apakah setiap keputusan yang telah diambil oleh manajemen dapat memperbesar kemungkinan perusahaan untuk segera menggapai *goals* tersebut. Selain itu tidak kalah pentingnya manajemen ini juga digunakan sebagai bahan evaluasi apakah dengan segala kelebihan, kekurangan,

peluang, dan ancaman yang ada dalam perusahaan sekarang memungkinkan untuk melaksanakan strategi yang telah dirancang. Yang menjadi fokus dari manajemen strategis ini adalah untuk mendesain suatu kesatuan sistem yang meliputi manajemen secara umum beserta dengan setiap divisi yang ada di dalamnya seperti *marketing*, finansial, produksi, *research and development*, sampai kepada divisi yang menangani sistem komputer (Read *et al.*, 2009). Adapun tujuan dari diaplikasikannya manajemen strategis dalam perusahaan adalah :

- a. Mengembangkan berbagai kesempatan yang lebih berprospek untuk keuntungan perusahaan di masa yang akan datang.
- b. Sebagai upaya untuk mengusahakan agar konsumen-konsumen yang ada sekarang bukan hanya pembeli yang sekali lewat saja tapi juga dapat menjadi pelanggan setia. Kepercayaan konsumen tersebut menjadi aset jangka panjang yang penting bagi perusahaan dalam menghadapi munculnya kompetitor-kompetitor baru di kemudian hari.

. Jadi dari sini dapat disimpulkan bahwa manajemen strategis diperlukan sebagai :

- a. Pedoman apakah perusahaan sudah mengelola sumber dayanya seefektif mungkin dalam meningkatkan kompetensi perusahaan tersebut.

- b. Penyusunan strategi mulai dari penetapan tujuan, langkah-langkah yang harus diterapkan, dan pertimbangan pengambilan keputusan dapat ditata dengan sistematis (Salomo *et al.*, 2008).

Proses manajemen strategis terdiri atas tiga tahap yang akan dijelaskan dalam beberapa poin berikut :

A. Formulasi strategi.

Adapun dalam tahap ini perusahaan perlu melakukan langkah-langkah berikut :

- a. Menguraikan taktik-taktik yang memungkinkan secara lebih lanjut mengacu pada visi misi.
- b. Menganalisis dan memetakan apa saja potensi dan kendala yang dimiliki perusahaan baik itu dari dalam maupun luar perusahaan sendiri.
- c. Merumuskan tujuan bukan hanya untuk momen sesaat tapi juga untuk masa yang akan datang.
- d. Menyiapkan strategi cadangan sebagai upaya antisipasi jika strategi utama tidak berhasil
- e. Memilih strategi mana yang akan digunakan.

B. Realisasi strategi

Untuk tahap ini, proses-proses yang dijalankan antara lain :

- a. Membuat rancangan yang berisi target-target bisnis yang dicapai dalam satu tahun berdasarkan strategi yang telah dipilih.
- b. Mengonversikan strategi ke dalam berbagai kebijakan yang riil.
- c. Menjaga agar strategi dapat tetap berjalan dengan konsisten lewat mengoptimalkan segala sumber daya dalam perusahaan dan tidak lupa juga untuk memacu motivasi karyawan.
- d. Mengoordinasikan sistem *marketing* berdasarkan strategi.
- e. Mempercanggih segala jenis teknologi informasi
- f. Mengawasi dan menilai secara intensif setiap kinerja karyawan dan organisasi secara *overall*.

C. Menganalisis efektivitas dari strategi yang telah diterapkan dalam kebijakan perusahaan.

Pada langkah ini ada 2 kegiatan inti yang dijalankan yaitu :

- a. Mengevaluasi segala jenis aspek luar dan dalam perusahaan yang selama ini mempengaruhi pelaksanaan strategi.
- b. Segera berupaya menjalankan langkah perbaikan dan penanganan apabila terjadi ketidaksesuaian antara langkah realisasi dengan rencana.

Dalam memetakan secara lebih jelas dalam sistem pada sebuah manajemen strategi diterapkan melalui metode yang disebut sebagai analisis SWOT. Fundamental dari analisis ini adalah bagaimana memilih strategi yang tepat berdasarkan aspek kekuatan dan kelemahan perusahaan sebagai aspek internal serta peluang dan ancaman yang dihadapi sebagai aspek eksternal. Pemetaan secara tertata rapi seperti ini diharapkan dapat membuat perusahaan dapat lebih mengoptimalkan peluang dan kelebihan yang dimilikinya sembari juga menanggulangi hal-hal yang apa yang menjadi kekurangan dan potensi ancaman buat perusahaan tersebut (Terziovski, 2011). Maka dari itulah supaya pemetaan dapat dilakukan dengan tepat sasaran sehingga dapat menentukan strategi dengan akurat, perlu diiringi dengan observasi atau penelitian yang terstruktur dengan baik.

Secara lebih detail mengenai aspek kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman akan dibahas lebih detail berikut ini :

1. *Strength* (Kekuatan)

Kekuatan adalah segala potensi dalam perusahaan yang dapat membuat perusahaan berpeluang meraih keunggulan dari pesaing-pesaingnya baik itu dari segi sumber daya, kestrategisan lokasi, kepercayaan konsumen, dsb. Adapun faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kekuatan suatu perusahaan meliputi :

- a. Berapa jumlah sumber daya atau kemampuan finansial dari perusahaan tersebut.
- b. Bagaimana masyarakat umum memandang citra perusahaan tersebut.
- c. Apakah suatu perusahaan memiliki daya atau *privilege* untuk memimpin persaingan pasar.
- d. Bagaimana perusahaan menjaga relasi dengan *supplier* sumber daya produksi dalam perusahaan tersebut, dll.

2. *Weakness* (Kelemahan)

Kelemahan bisa dibilangi sebagai limitasi atau hal-hal apa saja yang menjadi kendala bagi perusahaan untuk mengembangkan sektor usahanya. Kendala tersebut bisa berupa :

- a. Sumber daya dan kekuatan finansial perusahaan yang masih terbatas.

- b. Keterbatasan dari kompetensi karyawan yang bekerja dalam perusahaan.
- c. Kemampuan yang kurang optimal dari pihak manajemen dalam melaksanakan sistem kepemimpinannya.
- d. Cara memasarkan produk /sistem *marketing* yang masih terbatas.
- e. Kurangnya perusahaan untuk melakukan pencitraan supaya lebih dikenal.

3. *Opportunity* (Peluang)

Peluang adalah suatu momen atau kejadian yang dapat membawa perusahaan ke dalam situasi yang menguntungkan.

4. *Threats* (Ancaman)

Berbanding terbalik dengan peluang, ancaman adalah segala situasi yang berasal dari luar yang dapat menarik perusahaan ke dalam situasi yang dapat menghambat kemajuan untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Oleh karenanya untuk mencegah ancaman dapat menjadi penghambat kemajuan maka diperlukan langkah-langkah antisipasi yang tepat. Adapun beberapa contoh faktor-faktor yang dapat mengancam perusahaan adalah :

- a. Semakin banyaknya kompetitor dari perusahaan baik itu yang bergerak di bidang yang sama maupun sektor lain yang dapat menggantikan produk dari perusahaan yang bersangkutan.

- b. Kondisi ekonomi yang sedang melambat sebagai akibat berbagai faktor seperti wabah, konflik nasional maupun internasional, dsb.
- c. Perubahan pada kemampuan dari pembeli dan supplier untuk melakukan tawar-menawar dalam transaksi.
- d. Perkembangan IPTEK (Ilmu Pengetahuan dan Teknologi)
- e. Berbagai kebijakan baru yang dikeluarkan pemerintah yang dapat menghambat produktivitas perusahaan.

Adapun contoh SWOT pada tabel 1 adalah hasil dari penelitian penulis tentang “Manajemen Strategi Perbankan Syariah di Indonesia tahun 2017”.

Tabel 1. Matrik SWOT Perbankan Syariah Indonesia

	<i>Strengths (S)</i>	<i>Weakness (W)</i>
Internal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dukungan pemerintah dan komunitas-komunitas 2. Universal 3. Keunggulan komparatif dan keunggulan kompetitif 4. Transaksi yang tidak mengandung riba 5. Jaringan Kantor dan Sumber Daya Manusia (SDM) yang meningkat 6. Sistem bagi hasil dan pinjaman tanpa bunga 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belum selarasnya visi dan kurangnya koordinasi antara pemerintah dan otoritas dalam pengembangan perbankan syariah 2. Modal yang belum memadai 3. Biaya dana yang mahal 4. Produk yang tidak variatif dan pelayanan yang belum sesuai dengan ekspektasi masyarakat 5. Sumber Daya Manusia (SDM) dan teknologi informasi serta pelayanan

<p>Eksternal</p>		<p>kurang mendukung</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Pemahaman dan kesadaran masyarakat yang masih rendah 7. Pengaturan dan pengawasan yang masih belum optimal
<p>Opportunities (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mayoritas penduduk muslim 2. Sumber Daya Alam (SDA) yang melimpah 3. Adanya peluang hukum untuk menunjang berkembangnya bank tanpa bunga 4. Masuknya lembaga keuangan internasional 5. Perkembangan lembaga pendidikan 6. Prospek Ekonomi Indonesia yang cerah 	<p>Strategi S-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memperkuat kerja sama antara otorisasi dan pemerintah 2. Promosi lebih gencar didukung oleh mayoritas penduduk 3. Meningkatkan kerjasama antara regulator dan perguruan tinggi baik lembaga riset lokal maupun internasional 4. Menginisiasi dan mengembangkan <i>Investment Grade</i> dalam rangka pembiayaan proyek-proyek pemerintah 	<p>Strategi W-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menambah jaringan pemasaran 2. Mengoptimalkan SDM dan pelayanan 3. Meningkatkan literasi dan preferensi kepada masyarakat 4. Meningkatkan pangsa pasar dan peningkatan daya saing lembaga keuangan syariah

Threats (T)	Strategi S-T	Strategi W-T
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inovasi produk bank syariah 2. Kualitas Aset 3. Modal dan skala usaha bank syariah 4. Persaingan dalam mengumpulkan dana murah 5. Sumber Daya Manusia (SDM) 6. Teknologi sistem keuangan syariah 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan pengembangan produk 2. Meningkatkan kuantitas dan kualitas SDM, TI serta infrastruktur lainnya 3. Memperkuat modal dan skala usaha secara efisiensi 4. Memperbaiki struktur dana untuk mendukung peningkatan pembiayaan 5. Sekuritisasi Aset Bank Syariah 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemerintah dalam memperluas cakupan industri lembaga keuangan syariah 2. Sinergi antar lembaga keuangan syariah 3. Mengintensifkan kegiatan pelatihan mengenai sistem perbankan syariah 4. Sosialisasi skema dan produk perbankan syariah ke masyarakat luas 5. Peningkatan kualitas sistem pengawasan dan kualitas pengawasan

Sumber: Penulis, diolah dari hasil penelitian penulis tentang SWOT Perbankan syariah di Indonesia (2017).

2.3. Kepemimpinan dan Organisasi

Kepemimpinan berkaitan erat dengan jajaran manajemen puncak, lantas apa itu kepemimpinan? Kepemimpinan adalah proses mengarahkan karyawan serta mempengaruhi proses-proses dan aktivitas organisasi yang berlangsung. Terdapat dua peranan dari seorang pemimpin, yang pertama adalah berkaitan dengan tugas-tugasnya sebagai seorang pemimpin. Hal tersebut meliputi memberikan perintah kepada karyawan, apabila ada karyawan yang bertanya, maka seorang pemimpin dapat memberikan alternatif solusi yang tepat, serta memotivasi kerja karyawannya. Peran kedua seorang pemimpin adalah dapat memelihara organisasinya, memelihara disini berarti dapat menghindari konflik yang mungkin terjadi (Sutanto dan Stiawan, 2000).

Teori mengenai gaya kepemimpinan berusaha untuk mengidentifikasi karakteristik seorang pemimpin dari segi kemampuannya untuk memberikan arahan mengenai apa tujuan yang hendak dicapai. Seorang pemimpin dapat melakukannya dengan memperhatikan tahapan-tahapan yang harus dilalui untuk mencapai tujuan akhir, sehingga pekerjaan dapat tercapai. Selain itu, seorang pemimpin dapat pula membina anggotanya dalam hal ini adalah karyawan, pembinaan berarti memberikan pemahaman bahwa tujuan organisasi tidak dapat dilakukan tanpa adanya kerjasama tim yang baik dan menghindari konflik antar anggota. Apabila ada konflik yang telah terjadi, maka seorang pemimpin wajib untuk memberikan alternatif solusi terbaik (Wibowo, 2011).

Terdapat empat jenis gaya kepemimpinan, yaitu:

a. Gaya Kharismatik

Gaya ini diterapkan oleh pemimpin agar karyawan dapat mengikuti jejaknya tanpa diperintah. Pemimpin bertindak dengan memberikan contoh-contoh yang diharapkan dapat diikuti oleh karyawan. Terdapat lima hal yang dapat mengidentifikasi seorang pemimpin mempunyai gaya karismatik, yaitu: (i) memiliki tujuan yang ingin dicapai dengan lebih baik jika dibandingkan dengan saat ini. Selain itu, seorang pemimpin karismatik mampu untuk memahami betapa pentingnya visi yang dimiliki oleh perusahaan dan bagaimana cara mencapainya. (ii) Seorang

pemimpin karismatik mampu untuk terlibat secara langsung, hal ini berarti pemimpin tersebut turut rela berkorban bersama karyawannya. Pengorbanan tersebut dapat berupa waktu, tenaga, pemikiran maupun uang. (iii) Pemimpin kharismatik mampu peka terhadap lingkungan, peka mempunyai arti bahwa pimpinan dapat menilai hambatan-hambatan apa saja yang mungkin menghadang serta bagaimana langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikannya. (iv) Pemimpin karismatik peka terhadap kemampuan dan kelemahan karyawan, pemimpin dapat memberikan tugas yang menurutnya mampu dilaksanakan dengan baik oleh karyawan. Pemimpin dapat pula memberikan kepercayaan dan tantangan untuk meningkatkan kapabilitas karyawan. (v) Perilaku pemimpin karismatik tidak seperti pemimpin biasanya yang mengikuti norma. Perilaku pemimpin ini dianggap baru dan melawan arus tetapi tidak sampai mengganggu jalannya organisasi, tetapi membuat organisasi berjalan dengan lebih baik.

b. Gaya Transaksional

Pemimpin tipe ini cenderung mengikuti norma-norma yang berlaku, sehingga hubungan antara pimpinan dan bawahan berlaku seperti apa adanya. Terdapat empat karakter yang dimiliki oleh pemimpin transaksional, yaitu: (i) Apabila kinerja karyawan baik maka, pemimpin memberikan pujian, sebaliknya apabila kinerja karyawan kurang baik maka pemimpin memberikan teguran. (ii) menghibau agar karyawan mematuhi aturan yang berlaku. (iii) apabila ada kinerja karyawan yang kurang memenuhi standar,

maka pemimpin memberikan arahan agar standar dapat tercapai.
(iv) menghindari adanya pengambilan keputusan oleh dirinya, melepas tanggung jawab atau disebut *Laissez-Faire*.

c. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin dengan tipe transformasional memperhatikan pengembangan-pengembangan para karyawan. Pemimpin ini menggiring karyawan untuk memandang sebuah permasalahan yang dimiliki oleh organisasi dengan cara-cara baru yang belum pernah dipraktikkan sebelumnya. Pemimpin ini mampu memotivasi karyawan dengan baik agar kinerja karyawan meningkat. Terdapat empat karakter dari pemimpin transformasional, yaitu: (i) memahami visi dan misi organisasi kepada para karyawan, memotivasi untuk percaya diri dan upaya-upaya untuk mencapai tujuan organisasi. (ii) mampu memberikan tugas dengan bahasa yang sederhana, sehingga karyawan tidak merasa terbebani meskipun tugas yang diberikan cukup berat. (iii) Mendorong karyawan untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi dengan cara-cara baru, sehingga dapat ditempuh penyelesaian masalah dengan lebih mudah. (iv) Selain menjadi pimpinan formal, pemimpin dengan gaya transformasional bersedia untuk memberikan ruang bagi karyawan yang ingin bercerita tentang permasalahannya, memberikan masukan secara informal, sehingga karyawan merasa diperhatikan baik secara formal maupun informal.

d. Gaya Kepemimpinan Visioner

Pemimpin ini dapat memandang masa depan dengan realistis tanpa meninggalkan visi dan misi perusahaan serta impian-impian yang ingin dicapai. Pemimpin ini mempunyai potensi yang besar dalam memajukan organisasi. Pemimpin visioner selalu berorientasi pada masa depan yang lebih baik.

Sebuah organisasi dipimpin oleh seorang pimpinan yang mempunyai beraneka ragam gaya kepemimpinan. Kepemimpinan memang dasarnya berdampak secara signifikan dalam pelaksanaan TQM, apabila kepemimpinan seorang pemimpin kuat maka rencana yang telah dibuat oleh perusahaan dapat dilaksanakan dengan baik. Agar dapat menjalankan kepemimpinan dengan baik, seorang pemimpin perlu menyadari bahwa manusia mempunyai kebutuhan, keinginan dan kemampuan. Pemimpin harus memahami beberapa hal, yaitu:

1. Manusia membutuhkan keamanan dan kebebasan pada saat yang sama
2. Manusia sangat sensitif terhadap penghargaan dan hukuman serta sangat kuat dalam memotivasi diri sendiri
3. Pujian sangat ingin didengar oleh manusia
4. Manusia hanya dapat memproses beberapa hal dalam waktu yang bersamaan, sehingga seorang pemimpin harus tetap menjaga agar tugas yang diberikan terasa sederhana
5. Manusia lebih percaya terhadap apa yang dirasakan daripada data statistik
6. Manusia tidak mempercayai apa yang dikatakan oleh seorang pemimpin, apabila pemimpin tersebut antara perkataan dan tindakannya tidak sesuai

Pemahaman tersebut menuntut bahwa seorang pemimpin harus dapat memahami kebutuhan rasa aman, penghargaan serta apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan kepercayaan seorang karyawan. Kepemimpinan dalam konsep TQM mempunyai pengertian menggiring atau mengarahkan pada visi organisasi. TQM yang berbasis kepemimpinan akan menghantarkan perusahaan berada selangkah lebih maju daripada pesaing dalam hal penjualan, keuntungan dan moral pekerjaanya. Kepemimpinan yang dapat dikatakan efektif apabila setiap aktivitas pekerjaanya mempunyai nilai tambah. Maka dari itulah seorang pemimpin yang baik wajib memiliki kemampuan untuk memberikan instruksi dengan jelas kepada setiap anggotanya agar dapat mengeksekusi dengan sempurna setiap rencana yang telah dirancang sebelumnya.

Organisasi yang baik akan mempunyai sebuah kinerja yang baik pula. Kinerja organisasi adalah cerminan dari keberhasilan dan kegagalan dalam pencapaian implementasi aktivitas, program maupun kebijakan untuk memperoleh tujuan serta visi misi organisasi (Miartana *et al.*, 2014). Mengapa kinerja organisasi perlu diukur? Apakah manfaat mengukur kinerja organisasi? Organisasi perlu mengukur kinerja karyawannya untuk memperbaiki pengambilan keputusan perusahaan. Apabila kinerja organisasi semakin baik, maka pencapaian keberhasilan organisasi akan semakin besar. Pengukuran kinerja organisasi mempunyai dua tujuan, yaitu: (i) memotivasi ulang anggota organisasi supaya tidak keluar dari koridor perencanaan yang telah ditentukan dari awal. Apabila anggota organisasi melakukan pelanggaran maka hal tersebut dapat diperingatkan lebih awal sehingga tidak memunculkan pelanggaran yang lebih banyak. (ii) Untuk

mengurangi perilaku anggota organisasi yang tidak semestinya dilakukan. Disinilah pentingnya pengukuran kinerja organisasi, tidak lain bertujuan untuk mencapai keberhasilan organisasi. Keberhasilan TQM memerlukan upaya yang serius, salah satunya adalah penerapan budaya organisasi dengan baik. Hal tersebut disebabkan oleh TQM memerlukan perbaikan yang harus dilakukan dengan terus-menerus, komunikasi yang baik antar anggota organisasi, serta kerja sama.

2.4. Penilaian Kinerja Bisnis

Istilah penilaian dapat didefinisikan sebagai proses evaluasi yang biasanya dinyatakan dengan angka supaya lebih terukur. Evaluasi di sini bertujuan untuk membandingkan apakah hasil kerja sudah memenuhi standar yang telah ditetapkan (Cook dan Crossman, 2004; Fletcher dan Bailey, 2003). . Berdasarkan definisi umum itulah maka dapat disimpulkan penilaian terhadap performa kerja dalam perusahaan menjadi hal yang krusial untuk mengevaluasi keberhasilan atau kegagalan dari suatu perusahaan dalam menjalankan strategi tertentu (Card *et al.*, 2012). Akuntabilitas tidak hanya sebatas kemampuan menunjukkan untuk apa saja anggaran perusahaan tapi juga secara lebih luas menjadi parameter untuk menilai apakah anggaran tersebut telah dialokasikan seefektif dan seefisien mungkin.

Penilaian bisnis juga dapat diartikan sebagai sebagai proses untuk mengukur keefisienan dari usaha yang telah diberikan dengan hasil yang diperoleh khususnya hasil untuk memuaskan konsumen (Ford,

2004). Jadi dari beberapa definis tersebut dapat diperoleh hal-hal penting mengenai penilaian bisnis perusahaan yaitu :

1. Penilaian merupakan fungsi utama karena pelaksanaan fungsi tersebut turut menentukan eksistensi suatu organisasi. Apabila perusahaan dalam sektor pariwisata tidak dapat mengukur sejauh mana kinerjanya maka perusahaan dalam sektor pariwisata akan sulit untuk tumbuh dan bertahan
2. Penilaian bukan merupakan proses yang hanya dilakukan sekali karena adanya berbagai perubahan yang terus terjadi maka penilaianpun juga harus dilaksanakan secara berkesinambungan untuk memastikan bahwa kualitas kerja perusahaan tetap terjaga meskipun terjadi berbagai perubahan. Kualitas ini dapat diukur dengan membandingkan seberapa besar lebar jarak antara rencana yang telah dibuat dengan realisasinya di lapangan.
3. Penilaian merepresentasikan kesenjangan antara kondisi ideal yang diinginkan dengan realisasi yang telah terjadi.

Adanya penilaian mempunyai beberapa karakteristik yang membedakannya dari metode-metode analisis kebijakan lainnya yaitu:

1. Fokus nilai. Penilaian berbeda dengan pemantauan, penilaian lebih fokus untuk menjawab apakah setiap poin-poin yang telah

dijabarkan dalam visi dan misi perusahaan telah dijalankan dengan baik.

2. Interdependensi Fakta-Nilai. Tuntutan penilaian kinerja karyawan didasarkan pada realita bagaimana ia melakukan pekerjaannya.
3. Orientasi Masa Kini dan Masa Lampau. Tuntutan evaluatif, berbeda dengan tuntutan-tuntutan lain, yaitu diarahkan pada hasil sekarang dan masa lalu. Orientasi masa lalu disebabkan bahwa kinerja harus meningkat jika dibandingkan dengan waktu yang lampau.
4. Dualitas nilai. Penilaian dipandang sebagai aspek yang memiliki dua fungsi sekaligus yaitu sebagai tujuan yang harus dicapai tapi juga sekaligus sebagai langkah-langkah yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Berdasarkan penjelasan tersebut, karakteristik penilaian dibagi ke dalam 4 karakteristik utama yaitu :

- a. Menitikberatkan atau berfokus pada nilai karena seperti yang sudah dijelaskan di atas bahwa perusahaan penting untuk melakukan penilaian supaya rencana dan realisasi berada pada *gap* yang tidak terlalu lebar.

- b. Ketergantungan satu sama lain antara fakta dan nilai. Maksudnya di sini penilaian bukan hanya memperhatikan apakah suatu strategi telah terlaksana dengan bagus. Di samping itu juga harus melihat dari sisi apakah strategi yang dijalankan benar-benar dapat menjadi solusi buat masalah perusahaan.
- c. Penilaian dilakukan dengan membandingkan kinerja yang telah dilaksanakan saat ini dengan waktu-waktu sebelumnya. Dari perbandingan itu perusahaan dapat mengukur bagaimana kinerja pada 2 kondisi waktu tersebut dan mencari tahu bila terjadi perbedaan yang signifikan.
- d. Dualisme sifat pada penilaian yang berkonteks positif dapat membuat perusahaan dapat mengevaluasi diri dengan lebih akurat. Evaluasi ini berbicara tentang nilai-nilai baik apa saja yang harus dipertahankan dan nilai-nilai apa yang masih kurang dan harus dibudayakan . Ini penting demi terciptanya keefektifan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Penilaian sebagai fungsi evaluasi tidak hanya sekedar untuk memastikan apakah realisasi berjalan sesuai rencana tapi juga berfungsi untuk pedoman dalam membuat suatu kebijakan alternatif untuk menggantikan kebijakan sebelumnya. Di samping itu penilaian juga digunakan untuk memberi informasi yang baik dan benar, kepada pemangku kebijakan organisasi atau perusahaan dalam sektor pariwisata (Brown *et al.*, 2008). Memberi kritikan pada klarifikasi suatu nilai-nilai dari suatu tujuan dan target, kemudian membuat suatu

metode kebijakan untuk mencapai kinerja sehingga program dan kegiatan yang di penilaian memberikan kontribusi bagi perumusan ulang kebijakan suatu kegiatan dalam organisasi (Caruth dan Humphreys, 2008).

Kata “kinerja” jika diterjemahkan dalam Bahasa Inggris adalah *job performance* yang mempunyai arti kualitas maupun kuantitas dari pekerjaan seorang karyawan yang berhasil dilaksanakan oleh karyawan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya (Pettijohn *et al.*, 2001). Kualitas kinerja dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kemampuan pembawaan, kemampuan yang dapat dikembangkan, bantuan untuk terwujudnya performance, insentif materi maupun nonmateri, lingkungan, dan penilaian. Dari situ dapat ditarik kesimpulan baik buruknya kinerja seorang karyawan cenderung disebabkan dari kualitas fisik individu yang meliputi berbagai parameter yaitu :

- a. Kecakapannya dalam memahami baik secara teori maupun praktik bidang pekerjaan yang digelutinya.
- b. Sampai pada taraf apa karyawan tersebut menempuh pendidikannya karena juga akan berakitan dengan pemahamannya secara teoretis.
- c. Kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja.
- d. Kemampuan dalam beradaptasi dengan perubahan teknologi yang diterapkan dalam perusahaan (Lee, 2005).

Mengingat karyawan di sini merupakan masih manusia biasa yang rentan kualitas kinerjanya tidak stabil maka untuk meminimalkan hal tersebut diperlukan suatu manajemen kinerja yang baik. Manajemen kinerja di sini dibuat dengan tujuan untuk mengoordinasi pencapaian kerja dari masing-masing karyawan dengan lebih terstruktur. Pengoordinasian ini meliputi berbagai kegiatan yaitu :

- a. Merencanakan dan mengatur dengan rinci *job desk* yang harus dijalankan oleh karyawan.
- b. Mengatur dan mengawasi secara langsung bagaimana karyawan menjalankan pekerjaan nya di lapangan.
- c. Memastikan selalu terjadi interaksi 2 arah antara pihak manajemen dengan karyawan. Karyawan harus selalu melaporkan hasil pekerjaannya secara teratur sementara manajemen memberikan evaluasi secara terbuka mengenai kinerja karyawan tersebut (Obong'o, 2009).

Akan tetapi selain membuat pendelegasian kerja menjadi lebih tertata, manajemen kinerja juga memberikan berbagai manfaat lainnya baik untuk para pimpinan perusahaan maupun untuk pihak karyawan

A. Manfaat Manajemen Kinerja untuk Pimpinan Perusahaan

- a. Menciptakan suatu sistem otonomi dalam manajemen perusahaan yang berarti orang yang berada di jabatan yang

strategis tidak perlu melibatkan diri untuk segala urusan. Cukup menyerahkan hal tersebut kepada pihak yang berada di bawah rantai komandonya. Sistem semacam ini akan membuat manajemen menjadi lebih efektif dan efisien sebab tidak perlu menunggu komando dari pimpinan. Karyawan yang diserahi tugas sebagai koordinator sudah bisa mengambil keputusan namun tentu dengan persyaratan sudah dibekali dengan pengetahuan yang cukup.

- b. Dengan rantai komando yang jelas antara karyawan yang berperan sebagai koordinator dengan karyawan yang menjalankan dapat meminimalisasi kesalahpahaman dalam bekerja. Selain itu juga berfungsi untuk meminimalisasi para pimpinan yang tidak menerima laporan kemajuan pekerjaan dari karyawannya.

B. Manfaat Manajemen Kinerja untuk Karyawan

- a. Memberikan kejelasan kepada karyawan apa yang menjadi *job desk* tanggung jawab mereka dan juga supaya mereka dapat memahami pentingnya tugas tersebut untuk dikerjakan. Di samping itu kejelasan tersebut juga dapat menjadi pedoman untuk karyawan koordinator dalam mengambil keputusan.
- b. Dengan diberikannya kesempatan kepada karyawan untuk menjadi pengambil keputusan dalam cakupan bidang kerjanya dapat mengembangkan potensi karyawan tersebut. Hasilnya

sang karyawan dapat berkontribusi lebih bagi keuntungan perusahaan.

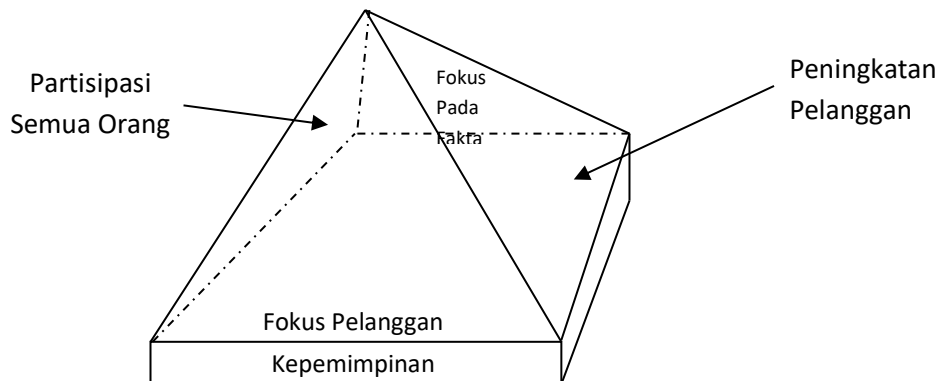
- c. Melakukan pendeteksian dan penanganan dengan lebih cepat dan tanggap terhadap berbagai masalah yang dapat menghambat produktivitas kerja. Penanganan dapat dijalankan dengan tepat sesuai dengan kemampuan sumber daya dalam perusahaan tersebut.

BAB 3

PRINSIP-PRINSIP *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* DAN TEKNIK PELAKSANAAN

3.1. Prinsip-Prinsip TQM

Bab ini akan menguraikan secara lebih rinci mengenai prinsip-prinsip yang ada dalam TQM. Seperti yang telah diketahui, bahwa TQM adalah sebuah konsep yang melibatkan seluruh anggota organisasi untuk melakukan perbaikan di segala bidang yang bertujuan untuk memberikan nilai tambah pada pelayanan serta produk yang dijual perusahaan yang berupa *finished goods* ataupun *service*. Oleh karena itu, diperlukan prinsip-prinsip dalam mencapai tujuan dari TQM. Prinsip-prinsip TQM dilukiskan dalam sebuah piramida di bawah ini.



Gambar 2. Prinsip TQM
Sumber: Diolah dari Casas (2010).

Gambar 2 tersebut menunjukkan bahwa TQM berdiri di atas lima prinsip, yaitu komitmen manajemen (kepemimpinan), fokus pada konsumen dan karyawan, fokus pada fakta, perbaikan yang dilakukan dengan terus-menerus, dan partisipasi menyeluruh. Berikut adalah penjabaran mengenai prinsip TQM yang dibahas secara lebih rinci:

- a. Kepemimpinan yang berkomitmen untuk menjalankan sistem manajemen dengan sebaik-baiknya.
- b. Memprioritaskan kepuasan konsumen sekaligus kesejahteraan karyawan.
- c. Membuat perencanaan matang itu baik tapi juga disertai dengan upaya untuk memastikan realita sesuai dengan rencana tersebut.
- d. Menjalankan perbaikan pada setiap aspek dalam perusahaan yang membutuhkan secara konsisten dan berkesinambungan.
- e. Membutuhkan keterlibatan/ kerja sama secara total dari setiap pekerja yang ada dalam perusahaan mulai dari karyawan sampai pimpinan.

Selain itu pada versi lain ada juga prinsip-prinsip TQM yang terdiri atas 14 butir yang meliputi :

- a. *Constancy of Purpose*

Dalam prinsip ini, perusahaan harus konstan dalam mencapai tujuan. Perusahaan harus memiliki komitmen yang kuat untuk mengupayakan tujuan yang ingin dicapainya. Upaya tersebut dijalankan dengan cara menggunakan sumber daya yang ada dalam perusahaan seoptimal mungkin.

b. *The New Philosophy*

TQM diadopsi dari filosofi Jepang yang tidak dapat menoleransi keterlambatan, ketidakefektifan pegawai dan kesalahan. Sehingga filosofi TQM berusaha memberikan daya serta upaya yang terbaik pada perusahaan.

c. *Cease Dependence on Inspection*

Karyawan pada perusahaan sebaiknya dapat melaksanakan apa yang telah ditugaskan dan menjadi kewajibannya secara sadar. Sehingga tanpa ada yang mengawasi sekalipun, karyawan akan tetap patuh dalam menjalankan tugas.

d. *End 'Lowest Tender' Contract*

Dalam prinsip ini sebaiknya perusahaan memperhatikan supplier untuk memastikan bahan baku yang diberikan benar-benar berkualitas. Tujuannya jelas supaya produk yang dihasilkan perusahaan nantinya juga memiliki mutu yang baik saat didistribusikan kepada konsumen.

e. *Continually seek out problems*

Perusahaan harus terus-menerus dalam memperhatikan kekurangan-kekurangan yang dimiliki dalam divisi-divisi yang ada. Sehingga perusahaan dapat mengevaluasi apa yang menjadi kekurangannya dan memberikan solusi yang tepat.

f. *Institute Training on the Job*

Perusahaan sebaiknya melatih karyawan apa pekerjaan yang dibebankan serta apa langkah-langkah yang dapat diambil dalam menyelesaikan tugasnya. Hal tersebut secara efektif dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan.

g. *Institute Supervision*

Terkait dengan *institute training on the job*, karyawan dapat dilatih untuk meningkatkan kemampuan serta kinerjanya dengan beberapa pelatihan. Pada prinsip ini, hendaknya perusahaan memberikan pelatihan yang dapat meningkatkan kemampuan karyawan.

h. *Drive out Fear*

Seorang pemimpin sebaiknya melakukan komunikasi dua arah kepada karyawannya, agar karyawan dapat terbuka apa saja kendala yang dihadapi. Dengan demikian saat perusahaan berusaha untuk mencapai target yang lebih tinggi, hal tersebut tidak memberatkan karyawan, apakah dapat mencapainya atau tidak.

i. *Break Down Barriers*

Prinsip ini dimaksudkan untuk menghilangkan jarak antar departemen. Hal tersebut bertujuan agar komunikasi yang tercipta

antar departemen lebih baik dan dapat meningkatkan kerjasama serta sinergi.

j. *Eliminate Exhortation*

Pimpinan perusahaan sebaiknya menghilangkan bentuk nasihat atau seperti menggurui terhadap karyawan. Hal tersebut hanya dapat meningkatkan hubungan tanpa disertai kinerja. Karyawan dapat dengan bebas mengeksplorasi kemampuannya akan lebih baik dan tidak merasa tertekan.

k. *Eliminate Targets*

Sebaiknya perusahaan menghilangkan target, baik dalam bentuk tujuan ataupun angka statistik. Penetapan yang terlalu rendah dibandingkan kemampuan yang dimiliki akan membuat karyawan merasa berpuas diri karena merasa bahwa telah melampaui target. Disisi lain, saat penetapan target lebih tinggi jika dibandingkan dengan kemampuan yang dimiliki maka, karyawan akan merasa kesulitan untuk mencapai.

l. *Permit Pride of Workmanship*

Perusahaan sebaik menghargai adanya inovasi dan kreasi yang dikembangkan oleh karyawan. Tentunya apa yang dikreasikan dan inovasi yang diciptakan oleh karyawan dapat meningkatkan kualitas produk. Hal tersebut sebagai upaya dalam memberikan motivasi terhadap karyawan bahwa pemikiran yang dimiliki dihargai oleh perusahaan.

m. *Institute education*

Dunia ini sangat dinamis, segala bentuk perubahan pasti terjadi dari waktu ke waktu. Selera dari konsumen sering kali berubah. Oleh karena itu, untuk mengakomodasi permintaan dari konsumen yang terus berubah, karyawan dalam perusahaan sebaiknya diberikan pelatihan yang menunjang pengetahuannya, kemampuannya dalam membuat produk atau pelayanan yang lebih baik kepada konsumen.

n. *Top Management Commitment*

Komitmen dari manajemen puncak untuk memberikan pelayanan yang prima serta produk berkualitas unggulan sangat diperlukan. Hal ini terkait dengan rencana serta implementasi produksi pada manajemen dibawahnya.

Tidak hanya itu, terdapat delapan prinsip lain yang ada pada TQM, yaitu:

a. *Customer Focused*

Segala hal yang dilakukan untuk menyempurnakan kualitas harus difokuskan untuk berorientasi kepada konsumen. Hal-hal yang harus dilakukan adalah menaikkan kualitas dengan melatih karyawan dan mengintegrasikan standar kualitas dalam proses produksi. Konsumen dapat menilai perbaikan kualitas yang dilakukan oleh perusahaan.

b. Assured All Employee Involvement

Berdasarkan prinsip TQM yang dikemukakan oleh Deming, yaitu *drive out fear*, perusahaan dapat memberikan lingkungan yang nyaman bagi karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja dengan baik.

c. Process Centered

Proses yang berpikir dan pengembangan dalam merupakan elemen pokok dalam TQM. Sehingga, dalam TQM proses merupakan bagian penting, karena dalam proses terdapat pemikiran-pemikiran yang dapat dituangkan untuk membangun komunikasi serta peningkatan kualitas produk.

d. Integrated System

Semua karyawan dalam perusahaan harus memahami visi dan misi yang ada dalam perusahaan. Dengan pemahaman tersebut maka karyawan dapat bergerak sesuai dengan apa yang telah digariskan. Semua aktivitas bisnis hendaknya MBNQA atau ISO 9000.

e. Strategic and Systematic Approach

Rencana dan strategi perusahaan harus mementingkan kualitas dalam proses produksinya. Sehingga dalam rencana dan strategi perusahaan bertujuan untuk mencapai kualitas yang baik.

f. Continual Improvement

Dengan menggunakan alat analisis serta pemikiran kreatif untuk mengidentifikasi aspek-aspek apa saja yang perlu mendapatkan

perbaikan. Tentunya dalam sistem sebuah perusahaan pasti akan ditemui berbagai aspek yang memang masih bisa ditingkatkan lagi. Oleh karena itu diperlukan analisis serta pemikiran kreatif untuk menyempurnakan kekurangan.

g. Fact Based Decision Making

Pengambilan keputusan dalam perusahaan hendaknya berdasarkan data atau analisis statistik. Bukan didasarkan pada pendapat pribadi atau sesuatu hal yang tidak dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya.

h. Communication

Dari sekian banyak prinsip kemampuan yang diperlukan untuk bekerja dalam perusahaan, kemampuan untuk berkomunikasi merupakan salah satu yang krusial. Jika dalam bekerja, antara karyawan yang satu dengan yang lain dapat membina jalinan komunikasi dengan harmonis maka akan tercipta atmosfer yang nyaman. Kondisi yang demikian dapat membuat karyawan dapat lebih terpacu untuk meningkatkan performanya.

3.2. Aplikasi Berbasis Pemikiran dan Kajian Statistik

Fungsi dari TQM sebenarnya adalah untuk memperbaiki kinerja yang ada pada organisasi. Jika kinerja yang ada pada organisasi telah baik, maka harapannya dengan diterapkannya TQM akan menjadi lebih baik lagi. Salah satu prinsip TQM adalah pengambilan keputusannya didasarkan atas kajian statistik, olah data dan rasionalitas. Langkah

yang paling tepat dalam menggabungkan TQM dan pemikiran yang didasarkan pada analisis statistik adalah berpikir dalam kerangka permasalahan (Banjaria, 1997). Diagram Pareto adalah sebuah diagram yang berbentuk vertikal dan digunakan dalam TQM untuk menampilkan permasalahan (Black, 2010). Tampilnya sebuah permasalahan yang ada pada diagram pareto akan memudahkan untuk menganalisis permasalahan serta mengambil keputusan yang tepat. Sehingga dengan menggunakan analisis diagram pareto, pengambil keputusan akan merasa lebih mudah serta tepat dalam mengambil keputusan. Tidak hanya diagram pareto, tujuh alat statistik yang dipergunakan untuk melakukan pengendalian serta perbaikan kualitas produk atau jasa, yaitu:

a. Diagram alir

Diagram alir adalah alat yang dipergunakan untuk memahami sebuah proses. Pada diagram ini menampilkan urutan-urutan yang perlu dikerjakan dari awal hingga akhir. Proses produksi yang memerlukan urutan dalam pengerjaannya menjadi lebih mudah. Proses produksi manufaktur memerlukan input untuk menjadikan output, pada diagram alir ditampilkan apa pekerjaan yang harus dilakukan, siapa yang bekerja dan tenggat waktu penyelesaiannya. Dengan demikian pekerjaan akan menjadi lebih jelas, produksi akan lebih produktif dalam bekerja.

b. Lembar periksa

Sesuai dengan namanya, lembar ini berfungsi untuk mengumpulkan data dengan lebih mudah. Data yang telah

terkumpul dijadikan alat evaluasi apakah pekerjaan yang telah dilakukan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Lembar ini turut berfungsi untuk memberikan saran tentang kualitas apa saja yang dapat ditingkatkan dalam proses produksi.

c. Diagram Pareto

Seperti penjelasan sebelumnya, bahwa diagram pareto adalah grafik yang dapat dipergunakan untuk mengetahui apa penyebab terjadinya sebuah masalah. Grafik ini menunjukkan identifikasi permasalahan dengan aturan 80/20. Pernyataan itu memiliki arti dengan *error* sebesar 20% saja sudah berpotensi menimbulkan kegagalan dengan peluang 80%. Grafik ini juga menampilkan distribusi banyak data variabel.

d. Diagram Sebab Akibat

Diagram ini digunakan untuk menunjukkan terjadinya penyebab sebuah kegagalan dalam produksi. Sebab dan akibat ditunjukkan secara jelas dalam diagram ini, artinya apabila produk yang dihasilkan (output) tidak memenuhi standar, hal-hal apa saja yang menjadi penyebabnya dapat diketahui dengan diagram ini.

e. Histogram

Histogram adalah alat bantu statistik yang memudahkan pengambilan keputusan. Histogram dapat menunjukkan naik turunnya sebuah produksi, dengan gambar dan analisis yang mudah dibaca, pimpinan perusahaan dapat merumuskan strategi yang tepat terkait dengan permasalahan yang ada.

f. Diagram Pencar (Scatter Diagram)

Diagram ini berfungsi untuk mengetahui pengaruh variabel x terhadap y . Diagram ini dipergunakan oleh perusahaan pada saat meneliti sebuah pengaruh yang mungkin menjadi penyebab baik atau buruknya sebuah kualitas produksi.

g. Diagram kendali

Diagram ini terkait dengan waktu pengerjaan sebuah produksi. Perusahaan telah menetapkan waktu produksi berawal, proses pengerjaan dan kapan berakhirnya. Sehingga diagram ini dipergunakan untuk mencocokkan apakah waktu produksi telah tepat atau lebih lambat. Secara lebih ringkas, diagram ini memonitor apakah pekerjaan yang dilakukan telah tepat pada waktunya.

Pada penjelasan sebelumnya telah dijelaskan bahwa statistik memegang peranan penting dalam mempraktikkan TQM. Metode statistik telah dipergunakan secara luas untuk menganalisis data yang telah didapatkan pada akhir sebuah proses (Liang, 2010). Apabila dalam produksi telah menghasilkan barang jadi, maka barang tersebut diperiksa apakah telah memenuhi kaidah-kaidah yang telah ditetapkan. Sesuai dengan masa yang telah berlalu, dulu hingga sekarang teknik-teknik statistik tetap diterapkan untuk membangun sebuah kualitas yang lebih baik. Terdapat pula tujuh alat untuk mengukur manajemen kualitas yang telah dilakukan oleh perusahaan, yaitu:

a. Diagram *Affinity*

Diagram *affinity* digunakan untuk mengumpulkan fakta-fakta yang ada, pendapat serta pemikiran-pemikiran baru yang diperoleh dari karyawan. Pemikiran-pemikiran baru akan digunakan untuk menghasilkan kreativitas-kreativitas yang berfungsi untuk menjawab berbagai jenis tantangan yang berpotensi akan dihadapi oleh perusahaan di masa yang akan datang . Penggambaran diagram *affinity* ini berupa grafik.

b. Diagram Keterkaitan

Diagram ini dapat mengidentifikasi ide ataupun permasalahan dan memetakannya dengan faktor lain. Diagram ini memetakan apakah ada keterkaitan antara ide atau permasalahan dengan faktor-faktor lain disekelilingnya.

c. Diagram Pohon

Diagram ini bertujuan untuk memetakan dengan sistematis langkah-langkah strategis apa yang dibutuhkan supaya perusahaan dapat segera menggapai cita-citanya. Diagram ini merinci berbagai jenis faktor yang dapat menjadi penentu keberhasilan dalam mencapai tujuan tersebut. Oleh karena itulah faktor-faktor tersebut harus dipenuhi terlebih dahulu untuk sampai pada tujuan akhir.

d. Diagram Matriks

Alat ini berfungsi untuk mengorganisasikan tugas-tugas dalam sebuah bentuk, hal ini bertujuan untuk mengetahui kekuatan-kekuatan tugas-tugas tersebut.

e. Analisa Data Matriks

Analisis yang dilakukan untuk mengetahui keterkaitan antar data matriks dan dihitung melalui aplikasi statistik, sehingga secara kuantitatif dapat diketahui keterkaitannya dengan menggunakan cluster analisis.

f. Process Decision Program Chart

Alat ini mencoba untuk memecahkan masalah dengan menganalisa dan mengevaluasi program-program.

g. Diagram Panah

Diagram ini mengontrol pekerjaan-pekerjaan melalui rencana awal yang telah ditetapkan. Selain mengontrol pekerjaan, alat ini turut menghitung ketepatan jangka waktu pengerjaan.

3.3. Desain dan Prinsip yang Dibangun

Total Quality Management atau manajemen kualitas secara menyeluruh adalah sebuah model dalam manajemen yang memaksimalkan sumber daya yang ada untuk menjadi bahan baku menjalankan strategi bisnis yang memprioritaskan *customer satisfaction*. Cara menjalankan strategi tersebut adalah dengan mengajak pelanggan dan seluruh anggota organisasi untuk terlibat dalam komunikasi yang intensif dengan tujuan supaya konsumen merasa lebih dihargai (Chapman, 2009). Hal yang mendasari prinsip-prinsip manajemen mutu terpadu fokus pada mengerjakan atau menjalankan segala sesuatunya dengan cara yang benar dengan

konsisten dalam mengupayakan perbaikan dan peningkatan kualitas. Perbaikan dan peningkatan tersebut mencakup pada beberapa sektor seperti :

- a. Sektor kualitas pelayanan dan produk baik itu berupa barang dan jasa demi terwujudnya pelanggan yang merasakan kepuasan.
- b. Perubahan yang diimplementasikan secara menyeluruh pada perusahaan. Bukan hanya sekedar perubahan pada area yang bersifat teknis tapi juga mencakup perubahan pada budaya kerja dari perusahaan. Dengan budaya kerja yang berubah menjadi lebih baik dapat menunjang konsistensi dalam membenahan diri perusahaan.
- c. Kompetensi pemimpin yang dapat mewujudkan suatu perusahaan yang dapat naik ke level selanjutnya (Cheisa, 2008). Memang sebagai ujung tombak perusahaan yang langsung bersinggungan dengan konsumen maupun produk yang dihasilkan, tentu diharapkan karyawan dapat berkontribusi maksimal. Kontribusi di sini juga termasuk untuk memberikan ide mengenai bagaimana meningkatkan lagi sistem pelayanan dan produksi. Namun kontribusi ini akan menjadi sia-sia saja jika tidak mendapatkan dukungan yang memadai dari pimpinan
- d. Komitmen dari pihak manajemen untuk berkomitmen menjauhkan diri dari aktivitas bisnis yang hanya mementingkan keuntungan sesaat, tidak terkoordinasi, dan didasari persepsi yang sempit. Hal

semacam ini tidak akan berdampak baik bagi kelangsungan hidup perusahaan.

3.4. Proses Pengembangan dan daya Dukung (Perlengkapan)

Dalam menangani masalah kualitas produksi, secara umum ada 2 jenis pendekatan yang diterapkan oleh perusahaan yaitu :

A. Pendekatan dari Segi Kuantitas

Dalam pendekatan ini, perusahaan berupaya menangani kualitas produknya dengan cara memperbesar kuantitas produksi. Harapannya dengan jumlah produksi yang ditingkatkan nantinya perusahaan masih memiliki produk yang layak terlepas berapapun jumlah yang menjadi barang *reject* (Brah dan Lim, 2006). Memang jika dilihat secara sekilas dengan pendekatan ini membuat perusahaan tidak perlu susah-susah mencari penyebab kesalahan pada sistem produksi. Namun untuk jangka panjang, metode ini akan memberikan berbagai jenis kerugian buat perusahaan :

- a. Seperti yang sudah dijelaskan di awal bahwa pendekatan ini tidak memperhatikan sistem produksi secara detail. Dengan demikian perusahaan akan mengalami kesulitan untuk mendeteksi berapa *loss* dari produk *reject* yang dihasilkan. Kesulitan ini mengakibatkan biaya bahan baku yang terbuang

karena menjadi produk *reject* malah dimasukkan ke dalam biaya produksi dalam kondisi normal (Demirbag *et al.*, 2006)..

- b. Oleh karena yang menjadi andalan dalam pendekatan ini adalah peningkatan kuantitas untuk menutupi barang *reject* maka dapat dipastikan akan memakan biaya yang lebih banyak. Alasannya karena kemungkinan timbulnya produk yang mubazir juga semakin besar dan ini belum ditambah biaya tenaga kerja dan bahan baku yang terbuang sia-sia.

B. Pendekatan Preventif/ Pencegahan

Metode pendekatan ini bisa dibilang sebagai yang paling ideal untuk mengatasi masalah kualitas dalam produk yang dihasilkan perusahaan. Memang *effort* dan biaya yang dikeluarkan pada awalnya akan terasa sangat besar karena perusahaan harus memperhatikan secara rinci faktor-faktor apa saja yang telah dan berpotensi dapat menyebabkan ketidakefisienan dalam sistem produksinya baru kemudian melakukan perbaikan pada tiap *error* yang ditemukan. Tentunya dalam skala perusahaan, proses perbaikan semacam ini dapat mengganggu produksi yang sedang berjalan terutama apabila ada unit produksi yang harus dimatikan. Akan tetapi perlu diingat bahwa kegiatan produksi bukan hanya berbicara soal keuntungan jangka pendek tapi juga jangka panjang. Apabila faktor-faktor penghambat efisiensi produksi dapat diminimalkan dengan baik maka akan lebih sedikit pula kemungkinan produk *reject* yang dihasilkan sehingga akan lebih

menghemat biaya produksi secara keseluruhan (Lakhal *et al.*, 2006).

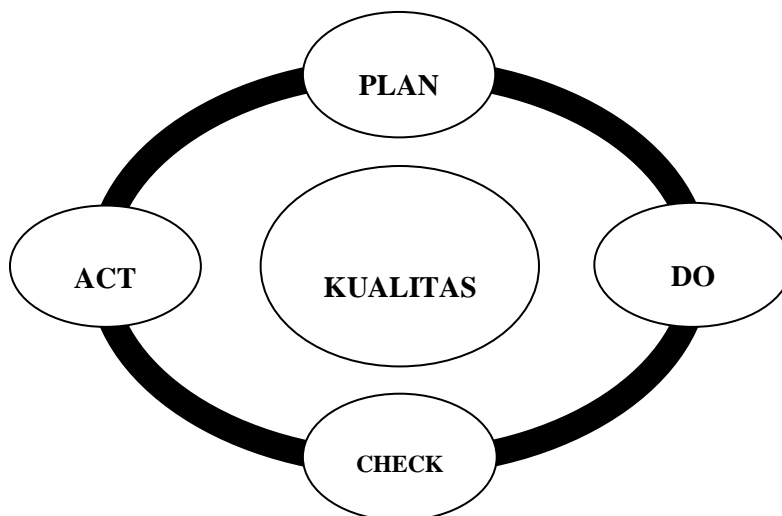
Memang dari kedua metode pendekatan di atas tidak ada yang minim konsekuensi. Pada pendekatan pertama memang perusahaan tidak perlu ribet dan tidak perlu keluar biaya perbaikan dalam jumlah besar namun seiring berjalannya waktu mereka akan mengalami akumulasi kerugian dalam jumlah besar seiring berjalan nya produksi. Sementara pada pendekatan kedua, proses produksi perusahaan dapat berjalan efisien karena tidak perlu menambah kapasitas produksi untuk menutupi produk gagal. Namun untuk mencapai titik tersebut, perusahaan harus mengeluarkan upaya dan biaya yang lebih. Bila ditinjau secara jangka panjang memang metode kedua lebih bagus tapi tentu ini kembali lagi kepada kebijakan perusahaan karena masing-masing memiliki kemampuan dan sumber daya yang berbeda-beda untuk dapat menjalankan perbaikan kualitas dengan pendekatan preventif.

Jika ditinjau secara lebih luas, perbaikan kualitas perusahaan tidak hanya membicarakan soal masalah teknis produksi tapi juga berlaku secara menyeluruh pada setiap aspek dalam perusahaan tersebut seperti :

- a. Aspek sistem *marketing* yang diterapkan oleh perusahaan untuk mempromosikan produknya. Jadi dalam hal ini juga mencakup bagaimana perusahaan tersebut mempresentasikan iklannya.

Kemampuan perusahaan dalam memasarkan nantinya akan mempengaruhi citra dari produk yang dijualnya

- b. Aspek *packaging*, bagaimana perusahaan membuat pengemasan yang menarik untuk menarik minat konsumen dari segi visual.
- c. Aspek pendistribusian produk.



Gambar 3. Plan – Do – Check – Act (PDCA)

Sumber: Diolah dari bdksemarang.kemenag.go.id (2014).

BAB 4

TOTAL QUALITY MANAGEMENT DAN APLIKASINYA DI BERBAGAI SEKTOR

4.1. Penerapan TQM pada Sektor Manufaktur

TQM dapat diterapkan di berbagai aspek perusahaan, salah satunya adalah manufaktur. Perusahaan manufaktur sangat banyak jumlahnya saat ini di Indonesia. Dalam rentang waktu lebih dari 2 dekade, pertumbuhan industri disektor manufaktur berperan signifikan di Indonesia (Kurniati dan Yanfitri, 2010). Pada tahun 1990 industri manufaktur menyumbang 19% dari PDB Indonesia, dan meningkat menjadi 26% pada tahun 2009. Pada saat krisis moneter tahun 1998, industri manufaktur sempat terpukul tetapi kontribusi sektor manufaktur tetap ada bagi perekonomian Indonesia. Tidak dapat dipungkiri bahwa pasang surutnya sektor ekonomi Indonesia salah satunya sangat dipengaruhi oleh dinamika yang terjadi dalam industri manufaktur karena banyak sekali aspek terlibat di dalamnya. Oleh karena itulah TQM yang disertai dengan dukungan yang memadai dari manajemen sangat diperlukan karena dapat berdampak pada kualitas dari perusahaan itu sendiri. Apabila kualitas yang diciptakan semakin baik, maka akan meningkatkan daya saing perusahaan.

Lalu apa sebenarnya industri manufaktur itu? Secara teknis manufaktur adalah pengolahan bahan mentah melalui sebuah proses yang melibatkan ilmu fisika dan kimia untuk mengubah bentuk, penampilan maupun karakter. Sedangkan, secara ekonomi manufaktur

didefinisikan merupakan perubahan bahan baku menjadi barang yang siap konsumsi dengan nilai tambah melalui proses produksi. Sehingga, produk akan memberikan nilai tambah apabila telah menjadi barang yang siap konsumsi melalui proses produksi. Aplikasi TQM dalam perusahaan manufaktur bertujuan untuk meningkatkan performa kerja dari perusahaan yang nantinya juga akan berpengaruh pada daya saing dari perusahaan tersebut. Hal ini dikonfirmasi oleh Kiswanto (2007) yang menyebutkan bahwa performa kerja dalam perusahaan manufaktur tidak hanya diukur pada sektor keuangan tapi juga sektor-sektor selain itu (Kiswanto, 2007).

Pertumbuhan industri manufaktur yang ada di Indonesia mampu membuka dan memperluas penyerapan lapangan kerja. Peranan industri manufaktur tidak dapat dianggap sebelah mata dalam membangun perekonomian di Indonesia. Terlebih setelah diberlakukannya Masyarakat Ekonomi ASEAN atau MEA, industri manufaktur menghadapi persaingan yang sangat ketat melawan kompetitor dari beberapa negara. Oleh karena itu, perlunya penerapan TQM dalam perusahaan manufaktur. Hal tersebut bertujuan untuk efisiensi dalam proses produksi, sehingga perencanaan dan implementasi produksi dapat dilakukan sebaik mungkin.

Perencanaan produksi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya adalah produk, berapa jumlah permintaannya, bagaimana proses produksinya, jangka waktu dalam menyelesaikan produk, keberagaman produk, bahan baku pembuat produk, persediaan di gudang dalam bentuk barang jadi, sifat-sifat dari pemasok dan lain

sebagainya (Sukanta, 2014). Ramlawati *et al.*, (2011) melakukan penelitian pada perusahaan yang bergerak pada bidang manufaktur yang terletak di Kota Makassar. Hasil penelitian menjelaskan bahwa TQM mempengaruhi daya saing, kepuasan yang didapatkan oleh konsumen, dan kinerja bisnis. Senada dengan hasil penelitian dari Ramlawati *et al.*, Deming menyatakan TQM dapat berperan secara efektif untuk mewujudkan kinerja yang efektif bagi organisasi. Hal ini berarti TQM dapat menekan biaya melalui pengadaan satu pintu (*sole sourcing*) dengan fokus pada beberapa pemasok, memberikan beberapa pelatihan, dan teknologi yang dibutuhkan oleh pemasok, serta hal lain yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja pemasok.

Aplikasi dari TQM memberikan pengaruh yang positif terhadap performa perusahaan manufaktur dalam bekerja. Konsep perusahaan manufaktur dapat memproses bahan baku menjadi bahan yang siap konsumsi melalui serangkaian proses. TQM memperhatikan setiap detail dari proses tersebut mulai dari masukan yang berupa bahan baku bermutu baik. Lalu dilanjutkan dengan kegiatan pengolahan melewati unit-unit produksi yang juga telah didesain sebegus mungkin untuk memastikan produk yang dihasilkan benar-benar memberikan kepuasan pada konsumen. Selain proses-proses tersebut, teknologi tidak dapat dikesampingkan untuk mendukung keberlangsungan TQM dalam perusahaan manufaktur (Utama dan Radhi, 2009). Perusahaan manufaktur memerlukan sistem informasi manajemen yang baik untuk mendukung kegiatan produksi. Sistem informasi manajemen dapat membantu kegiatan produksi untuk :

(Yahya, 2001)

- a. Menghemat waktu dan anggaran dalam menghasilkan suatu produk
- b. Menjamin kualitas produk yang dihasilkan.

TQM merupakan konsep yang dimiliki oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja organisasi. TQM turut memengaruhi sistem yang ada pada perusahaan. Sistem manajemen yang terkoordinasi dengan sistematis adalah harga mati bagi perusahaan manufaktur untuk meningkatkan daya saing perusahaan tersebut (Islam dan Haque, 2012). Selama bertahun-tahun TQM merupakan sebuah alat atau konsep yang dipakai dalam strategi perusahaan manufaktur. Hal ini bertujuan meningkatkan pertumbuhan dan mempertahankan daya saing perusahaan manufaktur. Bagi perusahaan manufaktur membangun landasan TQM masih merupakan tantangan yang perlu diwujudkan dalam organisasi. Landasan TQM bagi perusahaan manufaktur didirikan atas pilar pokok dan faktor-faktor yang terkait. Faktor-faktor sukses TQM merupakan sebagai jalan terbaik yang dapat dilakukan oleh perusahaan dan seluruh anggotanya agar dapat sukses di berbagai lini perusahaan. TQM dalam perusahaan manufaktur dipandang sebagai konsep baru yang memainkan peran dalam menumbuhkan sekaligus menjaga agar perusahaan dapat tetap bekerja dengan kualitas yang bagus (Nitin *et al.*, 2011).

Banyak perusahaan manufaktur yang telah menerapkan TQM dan berhasil. Sehingga perusahaan-perusahaan tersebut menyimpulkan bahwa TQM dalam perusahaan manufaktur dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan memperbaiki kualitas produk. Sebuah penelitian yang

dilakukan oleh Anvari *et al.*, (2011) pada sistem produksi dan perakitan mobil Toyota membuktikan bahwa TQM merupakan konsep yang dapat dipakai oleh perusahaan untuk melakukan perbaikan-perbaikan untuk mendukung kebersamaan antar divisi. Kebersamaan tersebut mampu dipakai untuk menghadapi persaingan industri otomotif yang semakin ketat saat ini. Adanya TQM dapat meningkatkan daya saing bagi organisasi bisnis, sehingga dapat dimanfaatkan bagi manajemen dengan sebaik mungkin. Seperti yang diketahui bahwa pengolahan bahan mentah menjadi barang yang dapat dikonsumsi merupakan area kerja utama dari perusahaan manufaktur. Oleh karena itu sebagai langkah pertama mewujudkan suatu produk yang berkualitas maka perusahaan juga harus mampu mengupayakan bahan baku yang dipakai selalu bermutu. Apabila dalam perusahaan otomotif, bahan baku yang digunakan seperti besi, baja, maupun plastik tentunya harus melewati standar yang telah ditentukan oleh perusahaan.

4.2. Aplikasi Kualitas di Sektor Jasa

Istilah jasa bila diartikan secara harafiah adalah segala bentuk aktivitas yang dilakukan di bidang ekonomi yang produknya tidak memiliki rupa sebagai *finished goods* pada umumnya. Namun manfaatnya tetap dapat dirasakan oleh konsumen seperti menimbulkan rasa nyaman, senang, segar, sehat, dsb. Sependapat dengan definisi tersebut, Selvaraj (2009) dan Talib dan Rahman (2010) menyatakan memang jasa itu bersifat intangible sehingga konsumen tidak mempunyai hak kepemilikan meskipun telah mengeluarkan uang untuk

memperolehnya. Konsumen hanya dapat merasakan sensasi tertentu setelah menerima suatu jasa dari perusahaan. Dengan demikian dalam hal ini jasa tidak mungkin dapat disimpan sebagai persediaan karena dalam bidang jasa konsumen akan langsung mengonsumsinya saat itu juga (Saravan, 2006).

Berdasarkan definisi-definis tersebut maka dapat disimpulkan bidang jasa terbentuk dengan berbagai karakteristik utama berikut ini :

1. Ketidakberwujudan (*Intangibility*)

Seperti yang sudah tertera dalam berbagai definisi di atas bahwa memang jasa itu benar-benar tidak ada wujudnya sehingga tidak dapat dinilai dengan pancaindera kita. Sifat tersebut membuat konsumen tidak akan dapat melakukan penilaian bagaimana kualitasnya sebelum memakai jasa tersebut. Oleh karena itulah biasanya konsumen menggali-gali informasi mengenai kualitas pelayanan perusahaan lewat testimoni dari konsumen sudah pernah memakai jasa perusahaan tersebut. Adapun biasanya hal-hal yang ditanyakan untuk menggali informasi berkualitas tidaknya suatu perusahaan penyediaan jasa antara lain :

- a. Bagaimana situasi dan kondisi tempat di mana jasa ditawarkan.
- b. Bagaimana kinerja orang-orang yang terlibat dalam menawarkan jasa tersebut.
- c. Infrastruktur/ fasilitas penunjang yang tersedia
- d. Kemudahan untuk berkomunikasi.

e. Harga jasa yang ditetapkan.

2. Ketidakterpisahan (*Inseparability*)

Jika Anda membaca pada paragraf sebelumnya terdapat pernyataan yang menjabarkan bahwa salah satu sifat jasa adalah saat itu dihasilkan dan di saat itu juga dikonsumsi. Inilah sifat yang disebut sebagai *inseparability* karena produk berupa jasa tidak dapat disimpan untuk kemudian dikonsumsi di lain waktu.

3. Banyak macam (*Variability*)

Sebagaimana jumlah perusahaan yang produknya berupa barang sudah tersebar di mana, demikian halnya dengan perusahaan jasa. Saat ini sudah tersedia berbagai jenis perusahaan yang menawarkan jasa sejenis mulai dari jasa travel, jasa kirim paket, jasa pembuatan website, dan masih banyak lainnya. Oleh karena itulah di sangat penting bagi konsumen untuk mencari informasi sebanyak-banyaknya terlebih dahulu untuk menentukan perusahaan mana yang paling layak dipilih

Persaingan bisnis di era Masyarakat Ekonomi ASEAN di masa ini meningkat sangat pesat, sehingga peningkatan kualitas di sektor jasa sangat penting. Lalu sektor jasa adalah pelayanan yang ditawarkan, bagaimana menilai kualitasnya? Menilai kualitas jasa tidak mudah, karena jasa tidak berwujud. Tidak seperti barang yang dapat dilihat bentuknya serta dapat dirasakan kualitasnya, jasa memang sulit untuk dinilai. Produk dapat dikonsumsi kapanpun asalkan masih dalam kondisi yang baik. Tetapi jasa tidak seperti itu, jasa hanya dapat

dirasakan pada saat diproduksi, atau konsumsinya tidak dapat ditunda. Kapan konsumen puas? Konsumen merasakan kepuasan apabila jasa yang diberikan sesuai dengan yang ditawarkan dan harga yang dibayarkan sesuai. Ekonomi global saat ini menuntut perusahaan menjadi lebih kompetitif, lingkungan yang kompetitif akan menuntut daya saing usaha yang lebih ketat. Kunci-kunci yang berperan dalam kesuksesan implementasi TQM disebut faktor sukses kritis (Irfan dan Kee, 2013). Dalam ekonomi global modern, sektor publik dalam bidang jasa mengalami tantangan yang sangat luar biasa. Tingkat persaingan yang ketat membuat perusahaan yang bergerak dibidang jasa meningkatkan daya saing, langkah yang digunakan adalah dengan menggunakan TQM (Priya, 2015).

Dalam dunia saat ini organisasi bisnis atau perusahaan mendapatkan tantangan dari kompetisi global. Apakah perusahaan mampu bertahan ataukah tidak. Banyak perusahaan menerapkan metode yang berasal dari jepang, yaitu TQM. Penerapan TQM akan meningkatkan efisiensi dan keefektifan bagi perusahaan. Hal tersebut disebabkan karena seluruh pekerja bertanggung jawab tidak terbatas pada apa yang dikerjakannya, melainkan secara lebih umum (Al-Shobaki *et al.*, 2010). TQM sering dikaitkan dengan perusahaan manufaktur, tapi pada saat ini sektor jasa secara intensif menggunakan TQM dalam kegiatan operasionalnya sehari-hari (Akhtar, 2014). Ini membuktikan bahwa dengan kemajuan zaman di era globalisasi ini membuat perusahaan jasa juga semakin diminati akibat perubahan gaya hidup dari masyarakat saat ini. Salah satu contoh adalah mengenai aktivitas berekreasi atau yang pada masa modern sekarang disebut sebagai *healing* ataupun *refreshing*. saat dahulu, *refreshing* dianggap

sebagai kebutuhan yang mewah atau tersier karena harganya yang cukup mahal. Refreshing dianggap sebagai bersama-sama dengan keluarga berlibur ditempat yang jauh dan menghabiskan banyak uang, sehingga kalangan tertentu saja yang dapat melakukannya. Akan tetapi paradigma tersebut di masa sekarang sudah tidak lagi relevan karena makin banyaknya masyarakat modern yang menganggap kegiatan rekreasi juga termasuk dalam satu kebutuhan pokok dalam hidup sekarang ini pandangan tersebut telah berubah karena cukup banyak masyarakat yang memandang *refreshing* sebagai kebutuhan primer. Perilaku yang seperti itulah tidak mengherankan apabila saat libur panjang karena hari besar / *high season*, banyak kamar hotel yang telah *full booked* karena tingginya permintaan. Oleh karena itulah supaya usaha-usaha perhotelan tersebut dapat tetap bersaing di tengah banyaknya hotel baru yang berdiri, mereka juga perlu menerapkan TQM dalam sistem kerjanya. Penerapan tersebut bertujuan supaya hotel memiliki daya saing untuk melayani konsumen seoptimal mungkin agar mereka merasa puas. Dengan begitu diharapkan dengan konsumen yang puas, citra hotel akan menjadi baik sehingga konsumen dapat melakukan pemesanan ulang atau bahkan turut merekomendasikan hotel tersebut kepada kolega-koleganya. Maka dari itulah TQM menjadi penting untuk diterapkan oleh perusahaan jasa sekalipun supaya performa bisnisnya dapat mengalami kenaikan (Talib *et al.*, 2012).

4.3. Penerapan TQM dalam Sektor Kesehatan

Pertumbuhan dan keadilan pembangunan ekonomi yang semakin baik dan maju akan meningkatkan kebutuhan dan tuntutan masyarakat akan pelayanan kesehatan yang berkualitas dan dapat dimanfaatkan sesuai dengan kemampuan masyarakat (Diego, 2006). Hal ini senada dengan peningkatan kemampuan masyarakat untuk membayar biaya yang terkait dengan kesehatan. Masyarakat saat ini semakin menyadari bahwa sehat adalah sesuatu hal yang sangat berharga. Apabila seseorang sakit maka tidak dapat bekerja artinya tidak memperoleh pendapatan. UU Nomor 23 tahun 1992 tentang kesehatan menyatakan bahwa pembangunan kesehatan mempunyai tujuan untuk meningkatkan kesadaran, kemauan, dan kemampuan hidup sehat bagi setiap orang agar terwujud tingkat kesehatan masyarakat secara optimal. Hal-hal penting yang harus diambil untuk mewujudkan tujuan pemerataan kesehatan itu antara lain adalah pengembangan puskesmas, peningkatan peran serta masyarakat, dan pengembangan sistem rujukan kepada rumah sakit yang mempunyai peralatan lebih canggih (Alexander *et al.*, 2006).

Puskesmas pada umumnya adalah fasilitas yang pertama kali didatangi oleh masyarakat yang mengalami gangguan kesehatan. Memang fasilitasnya tidak selengkap rumah sakit tapi puskesmas inilah yang menjadi ujung tombak dalam terwujudnya pelayanan kesehatan secara merata sampai ke daerah pedesaan. Bahkan tidak hanya itu untuk semakin mempercepat terjadinya pemerataan kesehatan, pihak swasta juga diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pelayanan

kesehatan masyarakat. Sesuai dengan Undang-Undang No 23 tahun 1992 bahwa pelayanan kesehatan merupakan hak seluruh warga negara. Namun hak disini bukan berarti didapatkan secara mudah, tetapi hal tersebut dapat diartikan bahwa pelayanan kesehatan yang tersedia, mudah dijangkau, mempunyai kualitas yang baik, dan dengan biaya yang dapat dijangkau oleh semua lapisan masyarakat. Pengelolaan sarana dan prasarana kesehatan seperti rumah sakit dituntut untuk dikelola dengan manajemen yang berkualitas dan dengan tidak membedakan siapa yang dilayani (Farzianpour *et al.*, 2011).

Rumah sakit yang ideal pada dasarnya harus selalu memberikan respon yang cepat dan tanggap terhadap segala perubahan yang terjadi supaya dapat lebih siap dalam segala situasi sesuai dengan permintaan masyarakat agar mereka tetap merasa puas dengan pelayanan yang diberikan (Heidari dan Farooquie, 2011). Dalam konteks kesehatan, permintaan yang harus dipenuhi oleh pihak rumah sakit supaya masyarakat merasa puas adalah :

- a. Pelayanan kesehatan yang dapat diurus dengan prosedur yang sederhana.
- b. Mendapatkan pelayanan dengan cepat tapi tetap membuat nyaman (Al-Khalifa dan Aspinwall, 2008).

Oleh karena itu rumah sakit sebagai institusi yang bertanggung jawab dalam pelayanan kesehatan masyarakat harus mampu mengakomodasi hal tersebut sebaik-baiknya. Maka dari itu diperlukan juga peningkatan

kompetensi dari setiap orang yang terlibat dalam pelayanan kesehatan mulai dari yang bersangkutan dengan pasien seperti dokter dan staf medis sampai juga karyawan yang bertugas mengurus administrasi rumah sakit. Tidak lupa juga penting untuk diperhatikan mengenai ketersediaan infrastruktur yang memadai. Memang pada dasarnya rumah sakit yang berkualitas harus mampu mewujudkan itu demi kepuasan pasien Duggirala *et al.*, 2008).

Namun sayangnya pada realita yang terjadi di lapangan, masih banyak terjadi kesenjangan antara ekspektasi konsumen dengan pelayanan yang mereka terima dari rumah sakit. Buktinya dapat dilihat dari para pasien yang memberikan keluhannya seperti contohnya:

- a. Pasien tidak mendapatkan perlakuan yang baik dari perawat.
- b. Kompetensi tekni dari pegawai rumah sakit yang masih kurang
- c. Masalah keamanan rumah sakit yang tidak diurus dengan baik.

Semakin besar kesenjangan yang terjadi maka juga akan membuat tingkat akan kepuasan yang akan semakin menurun. Untuk mencegah hal tersebut terjadi maka pihak rumah sakit, pihak rumah sakit harus konsisten dalam mengukur kepuasan konsumen supaya evaluasi yang diterapkan selalu *up to date* dengan keinginan pasien (Kumar *et al.*, 2009).

4.4. Penerapan TQM di Bidang Pendidikan

Pengembangan institusi pendidikan sangat penting dalam peningkatan kecerdasan bangsa dengan kata lain pendidikan memiliki peran dalam memberikan dan memperluas pengetahuan pada para murid (Fry, 2015). Dengan fungsi yang sekrusial itu secara jelas menggambarkan baik buruknya kualitas pelajar sangat dipengaruhi oleh bagaimana sekolah tersebut dikelola. Salah satu aspek pengelolaan yang perlu mendapatkan prioritas adalah pada tenaga pengajar karena merekalah yang menjadi garis depan yang langsung berinteraksi dengan pelajar memberikan arahan dan bimbingan. Kualitas dari pengajar yang demikian hanya dapat diwujudkan lewat dukungan dari pihak sekolah untuk menanamkan *passion*, membekali dengan pelatihan yang cukup, dan mengembangkan profesionalitas. Dengan demikian harapannya para pengajar dapat lebih terampil dalam menyelenggarakan kegiatan belajar mengajar sehingga para pelajar yang dihasilkan pun juga berkualitas (Beldarian, 2006).

Sejatinya pembangunan dibidang pendidikan yang benar bukan hanya menitikberatkan pada infrastruktur pendidikan tapi yang terpenting harus memperhatikan bagaimana pengelolaan pendidikan itu sendiri. Hal ini seperti yang diuraikan oleh Brunvand dan Abadeh (2010) bahwa infrastruktur pendidikan memang penting sebagai penunjang kelancaran kegiatan belajar mengajar tapi bukan berarti akan menggaransi 100% dengan kenaikan kualitas pendidikan itu sendiri. Yang terpenting di sini adalah bagaimana pihak sekolah dapat mengoptimalkan penggunaan infrastruktur tersebut secara kreatif untuk

menggali setiap keanekaragaman potensi antara peserta didik yang satu dengan yang lain (Cavanaugh *et al.*, 2009). Dari situlah baru dapat dikatakan pendidikan memiliki kualitas yang baik karena pihak sekolah mampu memanfaatkan infrastrukturnya dengan maksimal untuk kemajuan peserta didik. Akan tetapi perlu diingat meskipun pihak sekolah diberikan ruang untuk mengembangkan kreativitas tetap perlu ada *standard operational procedure* untuk menjaga konsistensi pihak sekolah agar tidak sampai keluar dari tujuan pendidikan nasional; yang telah dicanangkan.

Berdasarkan pentingnya menjaga dan meningkatkan kualitas pendidikan secara berkesinambungan itulah, penerapan TQM merupakan hal yang penting di sekolah. Alasannya karena dalam TQM tersebut mengandung konsep untuk tidak henti-hentinya melakukan pembenahan diri supaya konsumen dapat tetap merasakan kepuasan baik untuk saat ini maupun di masa yang akan datang (Sánchez *et al.*, 2013). Dengan demikian diharapkan lewat implementasi TQM seoptimal mungkin dapat memperpendek kesenjangan pendidikan antara satu wilayah dengan wilayah lain yang selama ini terjadi di Indonesia. Oleh karena itulah dalam mewujudkan suatu manajemen terpadu dengan dasar TQM inilah diperlukan adanya komunikasi internal maupun eksternal yang terjalin secara baik antara konsumen /peserta didik dengan *supplier*/ pihak sekolah (Amer *et al.*, 2010). Konsep menjaga kualitas komunikasi yang dijelaskan di sini berlaku secara menyeluruh secara horizontal antara guru, murid, dan orangtua maupun secara vertikal antara guru, kepala sekolah, sampai dengan dinas pendidikan. Jika komunikasi antar pihak tersebut berjalan baik

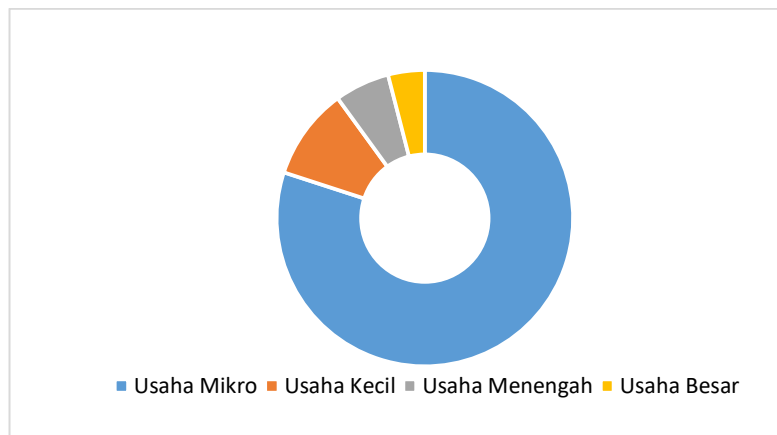
maka pasti akan tercipta suatu atmosfer pendidikan yang kondusif. Dari penjelasan mengenai komunikasi secara vertikal inilah menunjukkan bahwa dalam membangun pendidikan yang berkualitas dibutuhkan kerja sama dari semua pihak yang berkecimpung di dalamnya (Akyel dan Erçetin, 2009).

Salah 1 aspek yang perlu diperhatikan dalam penerapan TQM secara optimal adalah pembekalan yang memadai kepada tenaga pengajar. Pembekalan tidak hanya bermakna sempit untuk kemampuan teknis tapi juga meluas pada pola pikir untuk mengubah kebiasaan kurang tepat yang sering dilakukan oleh pengajar pada saat ini. Pengajar pun tidak kalah pentingnya untuk memahami kebutuhan dari konsumennya yang dalam hal ini merupakan para pelajar (Kunter *et al.*, 2008). Jadi para pengajar dalam menjalankan profesinya bukan hanya sekedar berkuat pada menyampaikan materi dalam buku teks tapi juga berperan sebagai seorang teman yang mau mendengarkan dengan penuh empati supaya dapat benar-benar mengerti apa yang dikeluhkan oleh pelajar. Hanya dengan perpaduan dari kemampuan profesional dari segi teknis maupun dari segi berkomunikasi inilah yang membuat penyelenggaraan pendidikan dapat berjalan dengan baik (Barab *et al.*, 2010).

4.5. TQM dalam UMKM dan Proyek non Laba

Memang bila ditinjau dari segi singkatan UMKM merupakan usaha-usaha yang tarafnya kecil dan menengah sehingga bila di logika tentu omzet yang diperoleh usaha yang demikian pasti juga tidak begitu

besar. Namun di Indonesia, usaha-usaha semacam ini justru yang berperan penting bagi roda perekonomian karena jenis usaha ini yang mayoritas digeluti oleh masyarakat Indonesia saat ini.



Gambar 4. *Plan – Do – Check – Act* (PDCA)

Sumber: Kementerian Koperasi dan UKM (2013).

Dengan fakta begitu dominannya jumlah UMKM di Indonesia membuatnya berperan begitu penting dalam hal :

- a. Sarana penyerapan tenaga kerja sehingga dapat mengurangi pengangguran di Indonesia (Al dan Bushler, 2013).
- b. Kontributor yang signifikan sebagai sumber pemasukan bagi daerah-daerah yang masih tergolong sederhana seperti pedesaan. Dengan demikian dapat dikatakan UMK dapat meningkatkan

pendapatan dari masyarakat (Mahmood *et al.*, 2015). Peningkatan pendapatan masyarakat nantinya juga akan berpengaruh pada pendapatan perkapita nasional.

Sebagaimana usaha pada umumnya yang pasti akan menghadapi berbagai masalah dan kendala, UMKM di Indonesia saat ini pun demikian dengan segala kompleksitasnya. Seberapa kompleks masalah yang dihadapi beranekaragam tergantung dari berbagai faktor seperti : (Jamil *et al.*, 2015).

- a. Bidang apa yang digeluti UMKM tersebut
- b. Cakupan area di mana UMKM berada

Jika dilihat pada realitanya, adapun beberapa permasalahan yang seringkali menghinggapinya UMKM adalah sebagai berikut:

1. Permasalahan Sistem Marketing

Permasalahan utama yang membuat UMKM di Indonesia menjadi sulit untuk berkembang ke level yang lebih tinggi adalah karena kesulitan dalam menemukan pangsa pasarnya. Ini cukup beralasan karena konsumen sebagian besar pasti lebih percaya pada produk-produk yang berasal dari perusahaan besar lokal maupun internasional yang semakin membanjiri pasar Indonesia dengan produk-produk impor. Hal ini tentu akan menghimpit ruang gerak dari UMKM itu sendiri untuk memperoleh konsumen.

2. Permasalahan finansial/modal

Sudah menjadi pengetahuan secara umum bahwa modal merupakan nyawa utama dalam menjalankan usaha. Selain untuk menjaga agar kegiatan operasional dapat tetap terus berjalan, modal juga menjadi sarana untuk mengembangkan taraf usaha menjadi lebih besar. Aspek inilah yang menjadi masalah bagi UMKM di mana mereka mengalami kesulitan modal khususnya dari segi mendapatkan pinjaman karena pihak kreditur pasti tidak akan mempercayakan begitu saja uangnya untuk diberikan kepada usaha yang tarafnya masih kecil. Dengan modal yang kecil tersebut maka usaha seperti demikian pasti hanya memiliki infrastruktur seadanya sehingga juga akan berpengaruh pada kualitas produk yang dihasilkan. Selain itu dengan modal yang terbatas juga membuat UMKM kesulitan untuk mengusahakan bahan baku baik itu dari sisi kuantitas maupun kualitas

3. Terbatasnya SDM

Keterbatasan di sini jika konteksnya adalah Indonesia jelas bukan dari kuantitas manusianya tapi lebih kepada kualitasnya. Seperti yang diketahui dalam mengelola usaha supaya dapat berjalan dengan lancar, tidak hanya berbicara mengenai produksi tapi juga melibatkan berbagai aspek-aspek lain seperti :

- a. Manajemen bisnis
- b. Teknik desain
- c. *Product development*
- d. *Quality control*
- e. Pembukuan/akuntansi
- f. Sistem *marketing*

Aspek-aspek di atas hanya dapat diterapkan dengan lebih bagus apabila orang-orang yang menjalankannya sudah memiliki landasan ilmunya. Dalam hal inilah UMKM menjadi terhambat karena biasanya orang-orang yang berkecimpung di dalamnya belum pernah mempelajari aspek-aspek di atas dengan mendalam lewat perkuliahan, semua dijalankan secara otodidak. Inilah yang kemudian UMKM menjadi lebih lambat untuk berkembang dan sulit untuk bersaing.

Berdasarkan masalah-masalah di atas, mengingat begitu krusialnya peran UMKM bagi Indonesia maka upaya-upaya pengembangan pada sektor ini menjadi harga mati. Tujuannya jelas supaya UMKM tersebut dapat tetap relevan dengan perkembangan zaman dari berbagai aspek baik itu IPTEK, sistem *marketing*, dan perubahan-perubahan lainnya kelak (Demirbag *et al.*, 2006). Lewat pengembangan UMKM secara tidak langsung juga berdampak pada pengembangan dari SDM yang terlibat dalam pengelolaan usaha tersebut.

4.6. Aplikasi Kualitas di Sektor Publik

Jika diuraikan dengan lebih detail maka kata “pelayanan” menunjukkan suatu tindakan/aksi yang dilakukan dengan tujuan untuk membantu orang lain mendapatkan apa yang mereka inginkan. Berkaca pada konsep manusia sebagai makhluk sosial di mana manusia tidak dapat hidup sendiri dan membutuhkan pertolongan manusia lain maka dapat dikatakan pelayanan merupakan aspek tidak akan bisa dilepaskan dari manusia dalam kehidupannya (Sinambela, 2006:3). Demikian halnya dengan pelayanan dalam ranah publik yang didefinisikan oleh Hukum Administrasi Negara sebagai segala bentuk kegiatan yang dilakukan oleh instansi pemerintahan dengan tujuan untuk melayani apa yang khalayak umum butuhkan . Untuk acuan yang ideal maka seharusnya pihak instansi pemerintahan seharusnya menjalankan pelayanan publik berdasarkan :

- a. Kesadaran untuk mewujudkan sistem pemerintahan yang transparan dan bersih.
- b. Kesadaran akan pentingnya pelayanan publik yang baik sebagai bentuk menjunjung tinggi HAM.
- c. Kesadaran akan kompleksnya kebutuhan masyarakat dalam hal yang menyangkut urusan publik seperti surat menyurat dan masih banyak jenis lainnya. Dalam masalah itulah instansi pemerintah terkait hadir untuk memberikan pelayanan seoptimal mungkin.

Lewat prinsip-prinsip di atas maka sudah terpampang dengan jelas bahwa pelayanan publik juga perlu ditingkatkan kualitasnya agar masyarakat umum merasa terbantu karena pengayoman dari pihak instansi pemerintahan. Untuk tujuan itulah supaya setiap pihak instansi pemerintahan memiliki paradigma yang sama dalam menyelenggarakan pelayanan publik, dibuatlah pedoman yang tercantum UU No.25 tahun 1999 yang menguraikan beberapa hal berikut mengenai urusan pelayanan publik :

A. Latar Belakang Dibentuknya Undang Undang Pelayanan Publik

Setiap undang-undang pasti dirancang sedemikian rupa pasti karena ada tujuan yang mendasarinya. Begitu pula dengan UU pelayanan publik yang dibentuk oleh pemerintah bertujuan untuk

- a. Mengingatkan kepada setiap pihak instansi pemerintahan yang berurusan dengan pelayanan publik mengenai batasan-batasan yang menjadi hak dan kewajibannya.
- b. Mewujudkan nilai-nilai yang baik dan benar sesuai dengan ketetapan hukum yang berlaku yang diterapkan lewat sistem pelayanan publik yang dijalankan.
- c. Merealisasikan masyarakat yang merasa puas dengan pelayanan publik karena sudah dijamin lewat ketetapan hukum tersebut.

B. Nilai-Nilai Fundamental yang Ada dalam Pelayanan Publik

Pada dasarnya pelayanan publik merupakan kewajiban yang harus ditunaikan oleh setiap orang yang berkecimpung dalam instansi pelayanan publik untuk membantu masyarakat dalam urusan publik dengan maksimal.

C. Beberapa Prinsip Utama yang Harus Dilaksanakan dalam Pelayanan Publik

a. Prinsip kesederhanaan

Demi memudahkan urusan masyarakat maka seharusnya pelayanan publik harus dijalankan dengan birokrasi yang tidak rumit baik itu dari segi untuk memahami maupun melaksanakannya..

b. Prinsip Kejelasan

Kejelasan yang dimaksud di sini adalah segala informasi harus terpampang dengan jelas supaya dapat dibaca oleh setiap orang tanpa terkecuali. Adapun informasi-informasi tersebut meliputi :

- Detail tarif yang harus dibayarkan sebagai balas jasa

pelayanan publik beserta prosedur pembayarannya.

- Standar Operasional Prosedur dari pelayanan publik yang berisi poin-poin penjelasan mengenai cara mengakses pelayanan tersebut termasuk juga aturan-aturan apa saja yang harus ditaati oleh masyarakat maupun orang yang berada dalam instansi pemerintahan. Dengan demikian standar pelayanan menjadi penting karena menjadi jaminan bagi kedua belah pihak (Christensen, 2011).

c. Prinsip Pengawasan dalam Pelayanan Publik

Demi menjaga agar pelayanan publik tetap berjalan dengan kualitas yang konsisten dan transparan maka diperlukan pihak yang dapat dipercaya keindependennannya untuk bertugas sebagai pengawas. Pengawas di sini bisa berasal dari orang dalam instansi terkait/ staf internal maupun dari pihak luar sebagaimana yang tertulis dalam Pasal 35 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009.

Pada kondisi riil yang terjadi, bentuk pengawasan terhadap pelayanan publik terbagi ke dalam 3 golongan yaitu :

- Pengawasan yang melekat yaitu pengawasan yang dilaksanakan oleh pihak atasan yang masih merupakan bagian dari staf terkait.

- Pengawasan fungsional yaitu pengawasan yang pelaksanaannya dijalankan oleh aparat luar yang independen (Unal, 2001)

- Pengawasan masyarakat, sebagaimana namanya berarti di sini masyarakat umum terlibat untuk memonitor bagaimana pelayanan publik dilaksanakan dan mereka berhak mengadu jika menemukan kendala maupun bentuk-bentuk kecurangan di situ. yaitu pengawasan yang dilakukan oleh masyarakat, berupa laporan atau pengaduan masyarakat tentang penyimpangan dan kelemahan dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

BAB 5

PERENCANAAN STRATEGI DAN KEPEMIMPINAN

5.1. Teori Kepemimpinan dan Prakteknya

5.1.1 Teori-Teori Mengenai Bagaimana Terbentuknya Seorang Pemimpin

Dari keingintahuan dari ahli-ahli mengenai bagaimana seorang pemimpin dapat terbentuk maka kemudian lahirlah beberapa teori berikut ini :

A. Teori Genetika

Fokus utama dari teori ini menyatakan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin atau tidak merupakan bakat alami yang timbul atau dengan kata lain bawaan dari DNA-nya sejak ia masih dalam kandungan. Dengan demikian dalam kondisi dan momen apapun, ia akan selalu berhasil menjadi pemimpin karena memang itu sudah menjadi suratan takdirnya. Teori ini secara jelas menyatakan adanya *privilege* dari seorang anak yang lahir dalam anggota keluarga yang memiliki bakat pemimpin. Selain karena bakat tersebut akan diturunkan dalam genetiknya tapi ia juga

dapat melihat contoh langsung yang dilakukan oleh anggota keluarganya mengenai cara memimpin (Judge *et al.*, 2009). Oleh karena keturunan yang menjadi titik acuan apakah seseorang bisa menjadi pemimpin menganggap penataran atau pembekalan menjadi seorang pemimpin tidak diperlukan (Silva, 2014). Orang yang seutuhnya berpandangan seperti ini cenderung akan mengerdilkan diri sendiri karena meskipun memiliki berbagai macam peluang untuk mengembangkan kemampuannya tapi karena bukan dari keturunan pemimpin maka ia akan selalu merasa takdir tidak akan pernah menghendaknya untuk memimpin.

B. Teori Sosial

Bertolak belakang dengan teori genetika, dalam teori sosial tidak mempercayai bahwa seorang pemimpin bisa timbul karena faktor keturunan. Semua orang bisa menjadi pemimpin selama mendapatkan *training* dan kans untuk mengembangkan kemampuan memimpinnnya menjadi semakin efektif seiring berjalannya waktu. Adapun pengetahuan-pengetahuan yang perlu dibekalkan misalnya :

- a. Bagaimana cara mengembangkan kepemimpinan yang efektif?
- b. Bagaimana karakteristik kepemimpinan yang ideal?
- c. Bagaimana cara mengembangkan gaya kepemimpinan kita sendiri?
- d. Apa saja wewenang dan tanggung jawab yang seharusnya dilakukan pemimpin?

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa teori ini memberikan harapan bagi mereka yang tidak lahir dari keluarga yang memiliki kemampuan memimpin. Selama nantinya mereka dilatih secara memadai maka tetap berpeluang menjadi pemimpin yang baik.

C. Teori Ekologis

Teori ekologis dapat dibilang sebagai teori yang menjadi sintesis yang menggabungkan aspek positif dari teori genetika dan sosial yang saling berlawanan. Secara lebih detail teori ekologis menyatakan seseorang memang akan memiliki keuntungan lebih lahir dalam keluarga yang sudah terbiasa memimpin karena pasti ia juga akan mewarisi kemampuan tersebut. Namun bakat alami saja tidak cukup, perlu dikembangkan lebih lagi lewat berbagai pendidikan dan pelatihan yang berkualitas untuk mempertajam jam terbangnya dalam mengasah kemampuan *leadership*.

5.1.2 Tipe-Tipe Kepemimpinan

Dalam realita yang terjadi di lapangan, ada beberapa jenis karakteristik yang diterapkan seseorang dalam gaya kepemimpinannya yaitu :

1. Gaya Kepemimpinan Autokratik

Gaya kepemimpinan jenis pertama ini lebih dikenal dengan nama diktator atau otoriter. Dari kedua istilah tersebut tentu sudah dapat dipahami orang yang menjalankan kepemimpinannya dengan cara demikian akan berlaku sangat egois karena selalu berusaha memaksakan kehendaknya sendiri dan akan berusaha dengan segala cara menyingkirkan setiap pihak yang mengkritik kepemimpinannya (Sugiyono, 2013).. Sifat yang berusaha menonjolkan diri sendiri di atas segalanya seperti ini jelas tidak akan pernah terbuka untuk melibatkan orang lain dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian pejabat-pejabat yang berada di bawahnya bukannya diposisikan sebagai rekan untuk bertukar pikiran tapi sebagai alat propaganda untuk memuluskan apa yang menjadi keinginan dirinya. Oleh karena itulah dalam jenis kepemimpinan autokratik segala urusan pasti harus lewat persetujuan 1 orang saja karena selain memang karena ambisi untuk mengontrol semuanya, pemimpin autokratik juga tidak akan pernah mempercayai para bawahannya (Tumbol *et al*, 2013).

2. Gaya Kepemimpinan Paternalistik

Kepemimpin paternalistik dapat dilihat dari penghormatan yang diberikan kepada orang yang sudah berusia lanjut atau yang diberi gelar tetua karena memiliki ilmu agama atau pengaruh adat yang kuat. Tipe seperti ini paling banyak ditemukan di daerah pedesaan yang orang-orangnya masih menjunjung tinggi gotong royong sehingga pemimpin yang bersangkutan harus juga menerapkan semangat kebersamaan untuk menggerakkan mereka.

3. Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Dari penyebutannya sudah jelas bahwa pemimpin dari tipe ini mengandalkan daya tarik/ wibawanya sehingga orang-orang bersedia untuk menjadi pengikut dan menjalankan perintahnya. Kharisma ini biasanya dilihat dari bagaimana ketegasan sang pemimpin mengambil keputusan namun sebagian besar para pengikut sendiri pun tidak dapat menjelaskan apa yang membuat mereka bersedia mempercayakan dirinya untuk dipimpin (Harper, 2012). Fenomena ini bisa jadi disebabkan oleh aura yang dimiliki oleh pemimpin tersebut.

4. Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire*

Dalam bahasa mudah pemimpin yang menganut *laissez faire* adalah pemimpin yang lepas tangan dari tanggung jawabnya dalam mengoordinasikan anggotanya. Tindakan ini dilakukan dengan anggapan bahwa setiap anggota sudah mengerti tugasnya masing-masing sehingga tidak perlu diarahkan ke sana kemari. Selain menghindari untuk memberikan perintah, pemimpin dengan gaya ini juga enggan untuk mengambil keputusan (Harper, 2012). Akibatnya saat ada momen-momen yang mengharuskan pemimpin untuk turun tangan, dia tidak berada di situ (Chaudhry dan Javed, 2012).

5. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Seperti yang kita tahu bahwa dalam sistem demokratis berprinsip pada musyawarah untuk mencapai mufakat. Kepemimpinan yang demokratis juga tidak lepas dari prinsip itu di mana sang pemimpin akan cenderung melibatkan kebersamaan dari setiap anggota dengan mendengarkan setiap pendapat mereka mengenai masalah yang sedang dihadapi. Berangkat dari prinsip fundamental itulah yang membuat pemimpin yang menganut sistem demokratis memiliki karakteristik sebagai berikut (Bhatti, 2012).:

- a. Selalu berusaha menekankan kepada anggotanya bahwa visi dan misi organisasi bukan hanya urusan pemimpin saja tapi juga harus menjadi urusan bersama seluruh anggota tanpa terkecuali.
- b. Pandangan yang menekankan kebersamaan itu membuat pemimpin juga cenderung untuk memperlakukan setiap anggotanya dengan setara, Semua diberi penugasan yang setara berdasarkan tanggung jawab divisinya. beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama sumber daya manusia organisasi itu.
- c. Sistem kepemimpinan dijalankan dengan disiplin tetapi tetap berusaha fleksibel dalam menangani suatu masalah.
- d. Pemimpin percaya pada kemampuan anggotanya tapi tetap mengawasi dan mengevaluasi.

- e. Interaksi antara pemimpin dengan anggota berjalan hidup. Pemimpin bukan sebagai pusat segalanya karena anggota dapat memberikan kritik-kritik yang membangun untuk kemajuan komunikasi. Namun anggota harus tetap menghormati dan berlapang dada dengan apapun keputusan yang diambil sang pemimpin nantinya.

5.1.3 Praktik Kepemimpinan yang Terjadi Dalam Perusahaan

Berbicara mengenai konsep pemimpin dan kepemimpinan, banyak orang yang masih salah kaprah yang menganggap kedua istilah tersebut sama saja padahal tidaklah demikian. Pemimpin merujuk kepada orang yang membawahi beberapa orang dan bertanggung jawab mendelegasikan serta mengoordinasikan suatu tugas kepada anak buahnya sesuai dengan tujuan perusahaan . Sementara kepemimpinan adalah istilah yang menunjukkan kemampuan sifat atau karakteristik yang idealnya harus dimiliki seseorang sebagai pemimpin (Kahar, 2008). Salah satu contoh karakteristik ideal yang harus dimiliki pemimpin seperti kemampuan untuk mempersuasi anak buahnya agar dengan senang hati melakukan tugas yang diperintahkan. Namun perlu diingat bahwa mempersuasi di sini bukan hanya sekedar lewat kata-kata yang manis tapi pemimpin juga harus memberikan contoh yang dapat menginspirasi dan memotivasi semua anak buahnya (Sulaiman *et al.*, 2014). Dari kata “ideal” tersebut sudah menunjukkan perbedaan yang sangat mencolok antara pemimpin dengan kepemimpinan karena pada kenyataannya banyak orang yang menjadi pemimpin tapi tidak

memiliki karakteristik yang seharusnya dilakukan oleh pemimpin yang benar.

Ketidakidealan yang terjadi pada orang-orang yang menjabat sebagai seorang pemimpin karena mereka menjadi lupa diri akan jabatannya lupa akan aturan dasar mengenai hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpinnya. Aturan dasar yang dimaksud di sini adalah seorang pemimpin harus bersedia menerima kritik, saran, dan sanggahan dari anak buahnya. Dengan sikap inilah sang pemimpin akan lebih berpeluang besar untuk menerima rasa hormat dan rasa segan dari anak buahnya sehingga mereka mau untuk mengerjakan tugas yang diberikan sebaik-baiknya.

Pada rantai komando yang menjadi struktur penyusun suatu perusahaan secara khusus juga membagi pihak manajemen menjadi 3 bagian yaitu :

a. Manajemen Tingkat Atas

Sebagaimana penyebutannya berarti orang yang berada dalam manajemen ini mempunyai jabatan yang tinggi dalam suatu perusahaan. Jika digambarkan sebagai piramida maka sudah pasti orang-orang dengan jabatan demikian jumlahnya paling sedikit dibanding dua jenis manajemen di bawahnya. Namun meskipun demikian manajemen tingkat inilah yang mempunyai wewenang dan tanggung jawab paling strategis yang dapat mempengaruhi segala aspek dalam kehidupan perusahaan ke depannya. Contoh

jabatan yang berada pada manajemen ini antara lain CEO, presiden direktur, direktur, dan *general manager*.

b. Manajemen Tingkat Menengah

Dengan posisinya yang berada di antara manajer tingkat atas dan bawah berarti tugas *mid-management* bertugas untuk menjembatani supaya apa yang ditugaskan oleh manajemen atas dapat dilakukan dengan baik oleh manajemen bawah. Contoh jenis jabatan pada tingkat ini adalah manajer.

c. Manajemen Tingkat Bawah

Orang yang berada pada manajemen jenis ini jumlahnya merupakan yang paling banyak dibanding manajemen yang berada di atasnya. Jumlah yang paling banyak ini disebabkan karena masing-masing dari mereka biasanya sudah terspesialisasi pada 1 bidang yang ditugaskan kepada mereka. Dengan spesialisasi tersebut membuat mereka yang ada dalam posisi ini lebih dituntut memiliki pemahaman yang lebih dalam soal hal teknis dibanding manajemen yang berada di atasnya (Aulia, 2014).

Dari penjelasan soal manajemen tingkat bawah tersebut jangan disalahartikan bahwa manajemen tingkat atas dan menengah tidak perlu memahami soal masalah teknis. Yang dimaksud di sini adalah mengenai proporsi wewenang yang harus dilakukan di mana semakin tinggi jabatan manajemen maka cakupan wewenangnya akan semakin luas kepada hal-hal yang bersifat strategis. Dengan kata lain yang lebih

dituntut dengan semakin tingginya posisinya adalah kemampuan untuk mengambil keputusan dan merancang suatu kebijakan

Penjelasan mengenai definis dan tugas manajemen dari masing-masing tingkatan menunjukkan suatu bentuk kepemimpinan secara formal. Formal di sini berarti menunjukkan bahwa seseorang memang tercatat secara resmi menjabat sebagai pemimpin dalam suatu perusahaan. Namun sayangnya meskipun sudah tercatat dengan resmi, seseorang belum tentu bisa diterima menjadi pemimpin oleh anak buah yang dipercayakan kepadanya. Orang tersebut harus melewati serangkaian proses terlebih dahulu untuk membuktikan bahwa kepemimpinannya bukan hanya sekedar jabatan di atas kertas tapi benar-benar dapat memberikan *influence* yang positif. Dengan fenomena tersebut maka tidak mengherankan sering terjadi di perusahaan, ada orang yang lebih dipandang sebagai pemimpin meskipun secara formalitas ia belum menduduki posisi tersebut. Inilah yang disebut sebagai kepemimpinan informal di mana seseorang dianggap pemimpin atas dasar kepercayaan orang-orang lain atas wibawa dan kompetensi yang ditunjukkannya terlepas ia tidak berada pada posisi resmi dalam perusahaan (Stincelli, 2014). Memang dengan sifat yang demikian menjadikan kepemimpinan informal menjadi bersifat subjektif tapi justru jenis ini yang lebih efektif untuk menggerakkan orang . Kepemimpinan secara informal tersebut bisa terjadi karena berbagai faktor berikut :

(Pendleton, 2011)

- a. Kemampuan untuk mempersuasi orang lain baik itu secara lisan maupun perbuatan.
- b. Kemampun untuk bersosialisasi untuk menarik hati orang lain, membina hubungan yang baik dengan orang lain, memahami dengan jelas arti tujuan organisasi yang ingin dicapai, memahami tentang hasil-hasil pencapaian dalam kegiatan-kegiatan operasi yang dilakukan setiap harinya dan memiliki keahlian tertentu yang tidak dimiliki oleh orang lain (Pendleton, 2011).
- c. Visi yang dimilikinya dalam mewujudkan tujuan organisasi yang kemudian diimplementasikan lewat tindakan maupun kata-kata untuk mengarahkan anak-anak buahnya kepada tujuan yang leha dicanangkan.
- d. Memiliki keahlian unik atau khusus yang jarang bisa dilakukan orang lain

Dari penguraian tersebut dapat disimpulkan bahwa konsep pemimpin yang sejati adalah orang yang mampu mendapatkan kepercayaan dan pengakuan dari orang banyak untuk menjadi pengikutnya. Oleh karena itu seharusnya orang yang menjabat sebagai seorang pemimpin harus mampu memperoleh dan menjaga kepercayaan dari anak buahnya sebaik mungkin. Pengangkatan resmi dari perusahaan memang dapat membuat seseorang memiliki kewenangan lebih dalam perusahaan tapi hal tersebut belum tentu membuatnya dapat memenangkan hati anak-anak buahnya. Sebuah

surat keputusan memungkinkan untuk membuat seseorang dapat memiliki kekuasaan besar tetapi hal tersebut tidak secara otomatis membuatnya menjadi seorang pemimpin dalam arti yang sebenarnya, dalam artian dapat diterima dihati para anggota yang dipimpinnya

5.2. Sistem Kepemimpinan dan Pembentukan Awal TQM

Terwujudnya TQM dalam perusahaan juga dipengaruhi oleh mampu tidaknya sang pemimpin untuk mengarahkan dan menjaga agar anak buahnya dapat bekerja dengan kualitas yang konsisten untuk mencapai tujuan yang telah dicanangkan oleh perusahaan (Gopal dan Chowdurry, 2014). Namun tentunya kepemimpinan dengan tujuan yang demikian tidak akan mudah dalam penerapannya. Budaya kerja yang awalnya mungkin berantakan tiba-tiba diterapkan TQM yang membuat segala sesuatunya menjadi sangat proseduran, tentu tidak akan disenangi oleh anak buah yang sudah terbiasa bekerja dengan budaya lama. Maka dari itulah perusahaan membutuhkan metode pendekatan kepemimpinan yang khusus untuk menangani masalah tersebut. Mau tidak mau hal tersebut menjadi harga mati karena hanya dengan metode kepemimpinan yang tepat yang dapat memberikan perubahan yang signifikan pada pola pikir dan perilaku manusia. Berdasarkan pernyataan tersebut, TQM yang secara lebih dalam merupakan sebuah pandangan hidup untuk selalu memberikan yang terbaik bagi konsumen secara simultan merupakan nilai yang harus ditanamkan dengan kuat oleh pemimpin kepada anak buahnya.

5.3. Perencanaan Strategi

Dalam definisinya Widajanti (2007) menjelaskan bahwa perencanaan strategi merupakan sebuah perencanaan yang memfokuskan pada dua hal yaitu :

- a. Mau dibawa ke mana arah hidup dari perusahaan?
- b. Cara dan ke mana sumber daya perusahaan akan dialokasikan sesuai yang tidak menyimpang dari tujuan perusahaan.

Bisa dilihat bahwa yang menjadi fokus dari rencana tersebut merupakan hal yang cukup serius karena dapat mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan saat ini dan yang akan datang. Oleh karena itulah perusahaan pasti merancang perencanaan strategi untuk jangka panjang yang mencakup semua aspek dalam perusahaan tersebut. Serupa dengan penjabaran itu, Elitan (2002) menyatakan bahwa perencanaan strategi adalah bagaimana perusahaan menentukan visi yang sesuai dengan budaya kerjanya sekaligus juga menetapkan langkah-langkah apa saja harus dilakukan demi terwujudnya visi tersebut.

Mengapa perencanaan strategi itu penting dilakukan oleh perusahaan? Jawabannya terdapat dalam 3 poin berikut :

- a. Perencanaan strategi berperan sebagai tiang penyangga utama bagi perusahaan untuk menjalankan taktik bisnisnya.

- b. Perencanaan strategi yang matang akan membuat perusahaan lebih mudah apabila diperlukan membuat rencana-rencana baru (Arasa dan K'Obonyo, 2012). Alasannya dengan perencanaan strategi dapat memberikan kejelasan mengenai bagaimana konsep dasar suatu perusahaan dalam menjalankan bisnis. Dengan kejelasan yang demikian maka mengalokasikan sumber daya perusahaan ke arah yang tepat sasaran juga akan menjadi lebih mudah.
- c. Seperti yang diutarakan oleh Fauz (2005) bahwa perencanaan strategi yang terkonsep dengan baik dan sistematis akan membuat perusahaan dapat mengantisipasi berbagai jenis perubahan yang bisa terjadi di masa depan.

Oleh karena sifat perencanaan strategi memang diperuntukkan jangka panjang sehingga tidak akan mungkin dapat dibuat langsung begitu saja dalam waktu 1 hari. Diperlukan perumusan yang benar-benar matang dalam menetapkan setiap demi setiap tindakan apa yang harus dilakukan. Setelah sistematika tersebut telah disusun, barulah perusahaan dapat mengonversikan ke dalam program rencana kerja secara riil (Dipang, 2013).

Penjabaran menarik mengenai perencanaan strategi datang dari Marlessy (2005) yang menyebutkan aspek tersebut merupakan suatu sistem dari manajemen yang pengaplikasiannya juga tergantung dari bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam perusahaan tersebut.. Dengan demikian setiap pihak yang terlibat dalam perancangan suatu sistem yang berkaitan dengan perencanaan strategis

harus memahami secara benar-benar mendalam bahwa sistem yang dibuat sesuai dengan gaya kepemimpinan yang dijalankan dalam perusahaan (Irianto, 2011). Namun di samping harus beradaptasi dengan tipe kepemimpinan, perencanaan strategi supaya dapat berjalan dengan baik juga harus mencakup karakteristik-karakteristik dasar berikut :

a. Disiplin dalam penentuan waktu

Seperti yang sudah disebutkan berulang kali bahwa perencanaan strategi sifatnya jangka panjang. Namun di sini perusahaan harus memberikan kejelasan mengenai waktu baik itu untuk mempersiapkan, mengeksekusi rancangan kerja menjadi tindakan nyata, sampai kepada estimasi waktu untuk melihat hasil dari perencanaan strategi.

b. Seberapa besar manfaat yang diperoleh perusahaan setelah strategi diterapkan

Signifikansi efek perencanaan strategi setelah diterapkan pada perusahaan juga perlu dinilai. Ini penting sebagai bahan evaluasi mengenai efektivitas dari perencanaan strategi tersebut

c. Konsistensi dalam pengambilan keputusan

Dalam menjalankan strategi, menemui kendala adalah sesuatu yang tidak terhindarkan. Bahkan mungkin akan terjadi situasi di

mana kendala tersebut membuat melambatnya perusahaan dalam mencapai target. Oleh karena itulah di sini dibutuhkan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat di mana tepat di sini maksudnya tetap konsisten sesuai dengan visi misi perusahaan. Dengan kata lain mungkin di tengah jalan bisa saja perusahaan harus mengganti rencana karena suatu kendala tapi kemudian pihak manajemen harus mengambil keputusan penggantian kebijakan yang tetap sesuai dengan koridor tujuan perusahaan. Bahasa lebih mudahnya perusahaan mencari jalan memutar menuju tujuan yang sama bukan berbelok ke arah lain.

Dari konsep yang dijabarkan pada poin c mengenai konsistensi pengambilan keputusan dapat diketahui bahwa perencanaan strategi tidak dapat dilaksanakan secara kaku. Kalau memang strategi yang awalnya telah dicanangkan tidak berhasil karena satu dan lain hal, ada satu titik di mana pihak manajemen bersikukuh untuk terus menjalankan strategi tersebut. Diperlukan perumusan strategi baru dalam mencapai tujuan perusahaan dan proses inilah yang dinamakan sebagai formulasi strategi (Debarliev, 2012). Namun pada kasus tertentu formulasi strategi ini dilakukan bukan hanya karena strategi saat ini tidak berhasil saja tapi juga ditujukan untuk mengembangkan perusahaan lebih lagi. Sebagai contoh di mana perusahaan yang selama ini bergerak di bidang penjualan produk A kemudian juga mencoba mengembangkan sayap dengan turut menjual produk B.

Bila pada perencanaan strategi perlu dibuat sedemikian rupa secara sistematis /berurutan maka dalam formulasi tidak perlu seperti itu.

Alasannya karena perusahaan dapat menformulasikan suatu strategi dengan cara mengevaluasi kelemahan strategi yang digunakan pada saat itu kemudian melakukan perbaikan. Setelah diperbaiki kemudian rencana akan dianalisis lagi untuk melihat apakah ia realistis untuk diterapkan pada perusahaan. Bila semua pihak manajemen sudah menyetujui maka strategi baru bisa segera diimplementasikan saat itu juga.

5.4. Strategi Bisnis dan Sumber Daya Manusia

Pada era saat ini yaitu perdagangan bebas dan serba digital, mayoritas permasalahan yang dihadapi adalah kompetisi bisnis yang sudah sampai pada skala dunia. Jadi maksudnya di sini saingan perusahaan juga bisa berasal dari negara lain sebagai akibat sistem perdagangan bebas. Ciri khas zaman persaingan bebas di sektor bisnis ini terjadi karena adanya fenomena yang disebut dengan globalisasi. Fenomena tersebut membuat transfer informasi dapat berlangsung dengan begitu cepatnya begitupula halnya dengan mobilitas barang dan manusia. Kondisi yang sudah tidak terbatas lagi itu membuat perdagangan internasional menjadi sangat mudah dilakukan tapi di sisi lain juga menciptakan persaingan yang semakin banyak (Rayadi, 2012). Berdasarkan kondisi itulah supaya perusahaan dapat bertahan di tengah keras dan deras nya persaingan maka perbaikan kualitas SDM menjadi harga mati karena SDM-lah yang memiliki peran krusial dalam menjalankan sistem perusahaan (Jusuf, 2011; Dipang, 2013). Dengan demikian perusahaan harus selalu memastikan bahwa semua SDM yang berada di dalamnya terkelola dan terkoordinasi dengan baik sehingga dapat membawa keuntungan buat perusahaan (Maghfiroh,

2009). Pengelolaan dan pengoordinasian SDM ini harus dilakukan mulai dari dasar berawal dari saat mereka melewati proses seleksi lewat wawancara HRD maupun manajemen, perekrutan, sampai pada penempatan sesuai dengan *skill* dari pihak yang bersangkutan.

Berdasarkan penguraian panjang lebar mengenai pentingnya perusahaan dalam mengelola SDM, itulah mengapa di setiap perusahaan pasti terdapat departemen *human resources*. Departemen itulah yang kemudian diberikan tugas-tugas berikut dalam kaitannya dengan kepegawaian:

(Rusidiyanto, 2009)

- a. Menguji dan menerima calon pegawai yang potensial
- b. Memberikan *training* untuk meningkatkan *skill* para pegawai.
- c. Mensosialisasikan visi dan misi perusahaan.
- d. Menilai performa pegawai.
- e. Mentransferkan gaji serta kompensasi-kompensasi lainnya sesuai dengan sejauh apa kontribusi yang diberikan.
- f. Menjembatani komunikasi antara pihak manajemen dengan pegawai agar tidak sampai terjadi kesalahpahaman. Tercipta *win-win solution* yang dapat merangkul kepentingan pegawai maupun perusahaan.
- g. Memberikan sanksi disiplin maupun memberhentikan pegawai yang performanya menurun ataupun melanggar peraturan perusahaan.

Berkaitan dengan poin-poin yang menjadi tanggung jawab dari manajemen HRD maka dapat disimpulkan kualitas SDM perusahaan akan berbanding lurus dengan kualitas dari bagaimana perusahaan mengatur departemen tersebut.

Memang dengan proses produksi maupun aspek-aspek lainnya yang saat ini masih tergantung pada tenaga manusia maka tidak mengherankan apabila keberhasilan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh SDM-nya (Ali, 2013).. Secara lebih detail SDM berpengaruh pada 3 elemen utama yaitu :

1. Produktivitas

Produktivitas dapat diukur melalui jumlah produk yang dihasilkan setiap tenaga kerja, peningkatan yang dilakukan secara terus-menerus dalam hal produktivitas telah menjadi daya saing setiap perusahaan. Produktivitas tenaga kerja di sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh usaha, lingkungan dan sistem manajemen.

2. Kualitas

Kualitas suatu barang maupun jasa akan sangat mempengaruhi kesuksesan jangka panjang organisasi. Reputasi perusahaan dalam menjual produk akan sangat mempengaruhi pertumbuhan dan peningkatan penjualan perusahaan dimasa yang akan datang. Apabila perusahaan mempunyai reputasi yang baik, maka

konsumen akan mengingat bahwa produk yang dijual mempunyai kualitas yang baik pula, demikian juga sebaliknya.

3. Pelayanan

Sumber daya manusia sering kali terkait dengan proses produksi barang atau jasa, manajemen sumber daya manusia harus berhubungan pada saat merancang proses operasi untuk selanjutnya dipergunakan saat implementasi.

BAB 6

PRAKTIK PENINGKATAN KINERJA

SUMBER DAYA MANUSIA

6.1. Tim dan Desain Organisasi

Manajemen mempunyai keterkaitan yang erat dengan organisasi sebagai suatu wadah untuk menggerakkan arah. Organisasi tanpa adanya pengelolaan manajemen yang baik akan mengakibatkan apapun kegiatan yang dilaksanakan tidak akan pernah berjalan dengan baik. Untuk lebih jelasnya, terdapat beberapa definisi yang menjadi acuan untuk memahami pengertian dari organisasi. Organisasi merupakan sekelompok manusia yang dengan kesadaran penuh bergerak bersama-sama secara terus-menerus sampai memperoleh apa yang menjadi keinginan bersama dari kelompok tersebut (Corts, 2007).

Organisasi manapun pasti mempunyai aturan-aturan kerjanya sendiri sesuai dengan bagaimana budaya yang dibentuk. Dengan adanya aturan tersebut membuat anggota-anggota organisasi di dalamnya tidak bisa bebas begitu saja menjalin interaksi dengan anggota organisasi lainnya (Edwards *et al.*, 2000). Memang dengan adanya berbagai-bagai aturan dalam organisasi itulah yang membedakannya dengan massa yang berkumpul untuk sekedar bercanda tawa tanpa tujuan. Aturan-aturan yang memang sifatnya membatasi ini timbul karena dalam organisasi terdapat pembagian kerja, wewenang, dan jabatan yang tersusun secara sistematis mulai

dari jabatan terendah yaitu anggota sampai jabatan tertinggi yaitu sang pemimpinnya. Dengan adanya pembagian strata semacam itulah yang membuat interaksi tidak bisa dilakukan secara sembarangan, ada tata aturan sopan santun yang harus dipatuhi (Harris dan Raviv, 2002).

Perlu ditekankan sekali lagi bahwa pembagian tugas, jabatan, dan wewenang dalam organisasi juga berbeda-beda satu dengan yang lain. Bahkan bisa jadi meskipun dalam label nama jabatan yang sama tapi *job desk* dari jabatan tersebut tidak sama. Variasi yang terjadi pada pembagian *job desk* inilah yang membuat struktur organisasi juga beraneka ragam sehingga juga akan mempengaruhi desain dari organisasi tersebut secara umum. Namun struktur organisasi di sini sifatnya tidaklah *strict* atau kaku, akan selalu seperti itu selamanya. Perusahaan bisa mengatur ulang struktur organisasi apabila memang diperlukan sesuai dengan kebutuhan atau dengan kata lain bisa dikatakan perusahaan sedang melakukan *redesign* (Qian *et al.*, 2006). Penataan ulang ini bisa terjadi karena memang inisiatif perusahaan untuk memperbaiki satu dan lain hal atau sebagai bentuk antisipasi terhadap perubahan yang terjadi secara eksternal supaya perusahaan dapat beradaptasi dan bertahan meskipun terjadi perubahan tersebut. Bagaimanapun penataan itu dilaksanakan, perusahaan harus memastikan pendesainan tetap berpegang pada prinsip :

- a. Desain organisasi wajib memiliki kompetensi untuk mensosialisasikan hal-hal yang berkaitan dengan keputusan dari pihak manajemen sebagai pemangku kepentingan.

- b. Desain organisasi dapat menetapkan dengan jelas dalam pembagian tugas dan wewenang dari masing-masing divisi dalam perusahaan.
- c. Menciptakan situasi yang *balance* antara beban kerja dengan kemampuan perusahaan dalam menyesuaikan diri pada segala perubahan yang terjadi.

Dari prinsip-prinsip di atas maka akhirnya pendesainan ulang pada struktur organisasi boleh dilakukan selama tetap fokus pada tujuan perusahaan (Frazer, 2007).

Secara lebih detail mengenai hal-hal lain dalam desain organisasi akan dibahas dalam beberapa poin berikut :

A. Faktor-faktor yang mempengaruhi desain organisasi suatu perusahaan :

- a. Faktor lingkungan, menekankan pada faktor dari luar perusahaan yang dapat mempengaruhi kebijakan-kebijakan dalam perusahaan tersebut. Misalnya seperti : lokasi perusahaan, kebijakan pemerintah, perubahan harga, dsb.
- b. Faktor Strategi, berfokus pada bagaimana suatu perusahaan harus mampu mengupayakan untuk memperoleh keunggulan yang dapat bersaing dengan kompetitor terutama pada sektor finansial dan *marketing*.

B. Hal-hal yang harus dipertimbangkan oleh manajemen sebelum membuat desain struktur organisasi :

(Jelinek *et al.*, 2008)

- a. Sistematis dalam pembagian pekerjaan yang menunjukkan seberapa tertata rapi *job desk* dalam perusahaan. Apakah sudah terbagi-bagi menjadi jenis-jenis tugas yang lebih terperinci.
- b. Penggolongan beberapa jenis pekerjaan tertentu ke dalam beberapa departemen yang sesuai.
- c. Rantai komando yang merepresentasikan suatu alur kewenangan yang berasal dari tingkat manajemen paling tinggi sampai ke yang paling rendah disertai dengan identitas siapa yang menjadi penanggung jawab dari masing-masing strata jabatan.
- d. Seberapa banyak jumlah karyawan paling optimal yang dapat dikepalai 1 orang manajer.
- e. Pembagian pendelegasian tugas dan pengambilan keputusan. Aspek-aspek apa saja yang bisa didelegasikan kepada karyawan, mana aspek yang wajib ditangani sendiri oleh manajemen.
- f. Seberapa banyak realisasi suatu kebijakan dalam perusahaan.

Berdasarkan pemaparan di atas maka tidak mengherankan bila perusahaan yang tarafnya masih kecil, desain dari struktur organisasinya masih sangat sederhana dengan ciri-ciri :

- a. Tidak ada pembagian divisi yang mendetail.
- b. Satu orang manajer yang dapat mengepalai berbagai divisi karena jumlah karyawan yang masih sedikit.
- c. Cenderung segala urusan yang bersifat strategis masih terpusat pada pihak manajemen, belum ada pendelegasian.
- d. Sedikitnya kebijakan yang diterapkan dalam perusahaan tersebut.

Memang dengan desain struktur yang tidak mendetail seperti itu akan membuat pengelolaan perusahaan dapat dilakukan dengan lebih fleksibel dan sederhana. Namun sistem ini bukan tanpa kelemahan karena selain pihak manajemen harus menanggung beban kerja yang berlebih, desain struktur organisasi yang sederhana tidak akan kompeten dijalankan apabila kapasitas suatu perusahaan meningkat (Walsham, 2001).

6.2. Desain Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia

Faktor utama yang membuat perusahaan berhasil tidaknya mencapai tujuan adalah berasal dari kompetensi dari setiap karyawan yang bekerja di situ. Oleh karena itulah mengapa setiap perusahaan harus rutin melakukan *upgrade* pada *soft* maupun *hard* skill dari semua karyawannya tanpa terkecuali (Ehtesham *et al.*, 2011). Budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Disisi lain, kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawannya akan mempengaruhi kinerja. Istilah kinerja dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Prestasi kerja pada umumnya dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhan kerja dari tenaga kerja yang bersangkutan.

Kinerja merupakan kombinasi antara *effort* dan *skill* dalam meraih parameter-parameter keberhasilan tertentu (Shahzad *et al.*, 2012). Dengan demikian dalam mewujudkan performa kerja yang berkualitas bagus maka harus tercipta terlebih dahulu keseimbangan antara kompetensi/ kemampuan dan ketekunan/ kemauan dari seseorang menghadapi segala hambatan apapun. Maka dari itu untuk menjaga kedua aspek tersebut dimiliki karyawan tetap berada pada level standar perusahaan maka diperlukan yang namanya penilaian kinerja. Tujuannya supaya karyawan tidak bekerja dengan asal-asalan tapi dapat bekerja dengan bertanggung jawab sesuai dengan target yang diberikan manajemen. (Salau *et al.*, 2014). Parameter yang dinilai di

sini bukan hanya *skill* teknis semata tapi juga dari bagaimana motivasi dan *attitude* yang ditunjukkan untuk berkontribusi semaksimal mungkin bagi tujuan perusahaan (Imran *et al.*, 2014). Berkenaan dengan penilaian kerja ini, perusahaan juga perlu mengingat bahwa jangan hanya sekedar menggunakan penilaian untuk menekan karyawan yang berperforma kurang memuaskan, perlu diberikan *feedback* yang membangun untuk meningkatkan motivasi. Tidak lupa juga memberikan balas jasa yang seimbal misalnya dengan kenaikan upah untuk karyawan yang menunjukkan prestasi yang bagus.

Secara umum ada 6 indikator yang dipakai perusahaan dalam menilai kinerja karyawannya :

- a. Kualitas didefinisikan sebagai tingkat sebuah proses dapat sesuai dengan rencana yang telah direncanakan sebagai upaya mencapai tujuan.
- b. Kuantitas merupakan jumlah yang diproduksi yang dinyatakan dalam nilai mata uang, jumlah unit produksi ataupun dalam jumlah siklus aktivitas yang telah terselesaikan. Kuantitas dapat pula menjadi tolak ukur kinerja karyawan. Apabila kuantitas yang dihasilkan banyak, maka karyawan tersebut dapat dinilai mempunyai kinerja yang baik.
- c. Timeliness yaitu merupakan suatu tingkatan yang menunjukkan bahwa suatu pekerjaan dapat terselesaikan lebih cepat dari waktu

- yang telah ditentukan. *Timeliness* menunjukkan perencanaan sebuah pekerjaan dapat diselesaikan dalam jangka waktu dan jumlah karyawan tertentu. Apabila pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat dari jangka waktu yang telah ditetapkan maka hal tersebut menunjukkan kinerja yang baik.
- d. *Cost effectiveness* merupakan suatu tingkatan yang paling maksimal dari penggunaan sumber daya (Manusia, keuangan, teknologi) yang dimiliki perusahaan untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal. *Cost effectiveness* menunjukkan bahwa semakin sedikit biaya yang dikeluarkan dan semakin besar manfaat yang diperoleh maka biaya yang dikeluarkan akan semakin efektif.
- e. *Need for supervision* merupakan suatu tingkatan saat seseorang karyawan dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa harus meminta bimbingan atau campur tangan dari supervisor. Hal tersebut disebabkan adanya inisiatif dari karyawan untuk melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.
- f. *Interpersonal impact* yang artinya merupakan suatu tingkatan atau situasi saat karyawan dapat menciptakan suasana nyaman dalam bekerja, percaya diri, saling berkoordinasi dan kerjasama antar rekan sekerja. Secara umum kriteria yang digunakan adalah kualitas, kuantitas, waktu yang digunakan, jabatan yang diampu, absensi dan ketenangan dalam melaksanakan pekerjaan. Kriteria

yang digunakan adalah berbeda antara pekerjaan yang satu dengan yang lain, jadi pengukuran kinerja tergantung pada jenis pekerjaan dan apa yang dihasilkan oleh organisasi atau institusi yang berkepentingan.

6.3. *Training* dan Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia

Terdapat banyak pendekatan untuk pelatihan. Terdapat lima jenis-jenis pelatihan yang dapat diselenggarakan:

- a. Pelatihan keahlian merupakan pelatihan paling umum diadakan dalam perusahaan supaya setiap karyawan semakin memahami bidang kerja dalam divisinya. Selain itu dalam pelatihan tersebut juga akan dilakukan evaluasi mengenai kemampuan tiap-tiap karyawan dalam menyerap materi. Dari situ kemudian seberapa efektif pelatihan juga akan dinilai berdasarkan kemampuan yang ditunjukkan karyawan. Sebagai tambahan informasi mengingat dengan kondisi IPTEK yang terus berkembang maka pelatihan jenis ini pasti akan terus diupgrade untuk menyesuaikan.
- b. Pelatihan Lintas Fungsional yaitu jenis pelatihan untuk membekali karyawan dengan kertrampilan lain yang bukan berkaitan dengan divisi di mana ia ditempatkan/
- c. Pelatihan tim merupakan pelatihan yang melibatkan sekumpulan karyawan untuk menyelesaikan tugas tertentu.

- d. Pelatihan kreativitas sebagai sarana bagi karyawan mengembangkan ide-ide sebebas-bebasnya namun tetap harus masuk akal sesuai dengan kelayakan dari segi bisnis.

Terdapat perbedaan antara pelatihan dan pengembangan (Nischithaa dan Rao, 2014). Tujuan pelatihan adalah peningkatan kemampuan individu bagi kepentingan jabatan saat ini. Sasaran pelatihan adalah peningkatan kinerja jangka pendek. Orientasi pelatihan merupakan kebutuhan jabatan sekarang. Efek terhadap karier, yaitu keterkaitan dengan karier relatif rendah. Sedangkan pengembangan tujuan peningkatan kemampuan individu bagi kepentingan jabatan yang akan datang dan sasaran peningkatan kinerja jangka panjang. Orientasi pengembangan adalah kebutuhan perubahan terencana atau tidak terencana. Pengembangan mempunyai efek terhadap karier relatif tinggi.

Terdapat paling kurang tiga tahapan utama dalam pelatihan dan pengembangan (Ng'ang'a, 2013). yaitu :

A. Menetapkan penting tidaknya pelatihan bagi pekerja.

Memang pada dasarnya pelatihan kerja itu penting namun juga harus tepat sasaran karena akan percuma saja menghabiskan biaya dengan jumlah tertentu untuk memberikan *training* tapi tidak berkontribusi apa-apa bagi kompetensi karyawan. Oleh karena

itulah perusahaan lebih berani menganggarkan biaya untuk pelatihan karyawan baru daripada untuk karyawan berpengalaman karena hasilnya lebih pasti. Maka dari itu apabila perusahaan mau mengadakan pelatihan untuk menambah pengetahuan karyawan yang sudah berpengalaman, perusahaan perlu membuat estimasi dahulu apakah nantinya pelatihan dapat memberikan hasil yang signifikan.

Secara umum penetapan penting tidaknya pelatihan ada 3 jenis yang biasanya akan dilakukan perusahaan yaitu :

a. *General treatment need*

Menetapkan urgensi pengadaan pelatihan kepada setiap karyawan secara menyeluruh tanpa memperhatikan performa kerja yang ditunjukkan karyawan tersebut..

b. *Oversable performance discrepancies*

Perusahaan memberikan *training* dengan terlebih dahulu memperhatikan berbagai aspek seperti :

- Kendala yang terjadi dalam perusahaan.
- Hasil kuesioner dari karyawan mengenai perlu tidaknya pelatihan diberikan.

- Baik buruknya penilaian terhadap performa karyawan.

c. *Future human resources needs*

Perusahaan menentukan apakah *training* perlu diadakan mengacu pada kebutuhan sumber daya manusia di masa yang akan datang (Karim *et al.*, 2012).

B. Membuat desain dari program pelatihan

Sebelum menentukan pelatihan seperti apa yang tepat maka perlu ditetapkan dengan jelas dulu apa tujuannya. Perbedaan tujuan secara otomatis juga akan menyebabkan metode yang sesuai untuk diterapkan juga akan berbeda. Terlepas dari apapun bentuk dan tujuannya, pendesainannya harus tetap memperhatikan prinsip :

- a. Meningkatkan semangat seluruh karyawan yang terlibat dalam pelatihan.
- b. Mempresentasikan dengan jelas apa saja pelatihan ketrampilan yang akan diberikan.
- c. Pelaksanaan pelatihan harus sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
- d. Mampu meningkatkan antusias peserta pelatihan.

- e. Menciptakan suatu kondisi sedemikian rupa agar ilmu yang diperoleh dalam pelatihan dapat diterapkan pada pekerjaan (Sultana *et al.*, 2012).

C. Mengevaluasi keefektifan *training*

Pelaksanaan evaluasi pada program pelatihan yang diberikan juga penting untuk perusahaan laksanakan. Tujuannya jelas untuk menilai apakah pelatihan sudah tepat sasaran dan kemudian dapat melakukan perbaikan agar pelatihan berikutnya lebih baik.

BAB 7

PROSES MANAJEMEN

7.1. Lingkup Proses Manajemen

Perusahaan manapun pasti ingin dapat bertahan dalam waktu yang lama dan kalau bisa tidak hanya sekedar bertahan tapi juga berkembang lebih lagi. Untuk mewujudkan hal itu maka mengupayakan sistem manajemen yang terusun secara teratur adalah harga mati. Namun sistem seperti itu hanya dapat terealisasi jika seluruh pihak dalam perusahaan yaitu karyawan sampai pimpinan saling bersinergi memiliki keinginan yang sama untuk membantu perusahaan menggapai tujuannya (Alvesson, 2011). Dengan demikian mau secanggih apapun unit produksi yang dimiliki atau sebesar apapun kekuatan finansial suatu perusahaan apabila sistem manajemennya tidak menunjang maka selamanya perusahaan tersebut tidak akan pernah beroperasi dengan optimal sampai ada perbaikan dalam manajemen tersebut. Tidak mudah memang untuk mewujudkan manajemen yang ideal bagi perusahaan karena pada dasarnya manajemen bukan hanya sekedar ilmu untuk membuat rencana, mengatur, melakukan supervisi, maupun menilai efektivitas pada kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan (Corbin dan Strauss, 2008; Ford *et al.*, 2008). Namun seperti apa yang dikatakan oleh By (2005), manajemen juga merupakan suatu seni sehingga dalam menjalankannya tidak bisa selalu berpatokan 100%

pada teori dalam buku teks, terkadang dalam beberapa situasi lebih diperlukan nalar dan naluri untuk mengambil keputusan. Biasanya adapun dasar yang dipakai manajemen dalam mengambil keputusan adalah berdasarkan (Grant *et al.*, 2006):

- a. Sumber daya manusia yang dimiliki.
- b. Kekuatan finansial.
- c. Metode-metode untuk mengoordinasikan SDM yang ada.
- d. Sistem pemasaran yang diterapkan
- e. Bahan baku yang tersedia.

Dari penjelasan mengenai definisi dalam manajemen tersebut maka dapat diperoleh kesimpulan bahwa tugas primer dari manajemen adalah melaksanakan keempat hal ini :

1. Perencanaan / *Planning*

Definis dari perencanaan adalah perancangan secara sistematis yang tertuang di atas kertas mengenai *job desk* yang harus dilakukan oleh karyawan sesuai dengan divisi di mana ia ditempatkan. Dalam membuat rencana di sini juga diperlukan kemampuan manajemen dalam mengambil keputusan yaitu perihal memilih konsep rencana mana yang akan direalisasikan maupun

menentukan alternatif jika rencana utama tidak berjalan sesuai harapan. Untuk lebih spesifiknya dalam tahap perencanaan ada beberapa langkah yang perusahaan jalankan yaitu :

- a. Menetapkan apa yang menjadi target yang ingin dicapai dari pembuatan rencana tersebut.
- b. Merumuskan tindakan-tindakan realistis yang memungkinkan perusahaan mencapai tujuannya.
- c. Membuat perencanaan untuk jangka panjang.
- d. Merealisasikan rencana ke dalam tindakan nyata
- e. Mengevaluasi apakah realisasi sudah sesuai dengan yang dirancang dalam perencanaan.

2. *Organizing*

Organizing atau yang dalam bahasa Indonesia disebut sebagai pengorganisasian merupakan suatu tindakan dari manajemen untuk mengatur dan merapikan kegiatan organisasi. Salah satu cara yang diterapkan manajemen untuk merapikan kegiatan organisasi adalah dengan mendelegasikan tugas dengan jelas kepada setiap divisi sehingga pengambilan keputusan tidak perlu menunggu manajemen, sudah ada orang yang mendapatkan kepercayaan tersebut. Adapun contoh pendelegasian misalnya untuk urusan

menyeleksi calon karyawan baru, memberikan pelatihan kerja, dsb. sudah diserahkan semua menjadi tanggung jawab divisi HRD.

3. *Actuating*

Yang dimaksud dengan *actuating* adalah tindakan dari manajemen memobilisasi setiap karyawan untuk mengerjakan apa yang telah direncanakan.

4. *Controlling*

Sebagai namanya yaitu *controlling* berarti perusahaan di sini berupaya mengendalikan dan memonitor setiap tindakan pelaksanaan dari suatu rencana agar tidak menyimpang dari koridor yang telah ditetapkan. Cara perusahaan memonitor adalah lewat 2 metode yaitu internal dan eksternal :

a. Metode monitor internal

Perusahaan mensosialisasikan kepada seluruh karyawan untuk dengan kesadaran diri untuk menjaga *attidutde* dan kualitas kerja.

b. Metode monitor eksternal

Mengawasi kerja karyawan dengan melibatkan pihak ketiga yang berfungsi sebagai *supervisor* agar karyawan bekerja tidak keluar dari SOP yang sudah dibuat.

7.2. Proses Desain Produk

Dari sekian banyak keputusan yang perlu diambil oleh pihak manajemen divisi operasional, salah satu yang paling krusial adalah memilih desain dari produk yang dihasilkan. Disebut penting karena desain dari produk ini juga menjadi salah satu parameter kualitas dari produk tersebut. Seperti yang sudah dijelaskan berulang kali bahwa kualitaslah yang akan menentukan apakah nantinya konsumen mau menggunakan lagi produk barang maupun jasa dari perusahaan. Selain itu kualitas pulalah yang menentukan apakah nanti sang konsumen mau merekomendasikan produk perusahaan pada kolega-koleganya. Seberapa mampu suatu perusahaan mengerti selera konsumennya inilah yang nanti akan mempengaruhi *profit* dari perusahaan tersebut untuk mengembangkan diri lebih lagi untuk semakin mengungguli para kompetitornya. Oleh karena itu di zaman persaingan yang semakin keras dan deras ini, perusahaan tidak bisa lagi menggantungkan diri pada 1 produk saja, harus terus berinovasi karena setiap produk pasti ada fase masa berlakunya yang meliputi :
(Cooper, 2005).

- a. Fase riset/baru lahir, suatu produk baru yang masih berbentuk cetak biru dalam tulisan atau gambar.

- b. Fase pertumbuhan, produk sudah dirilis dalam bentuk yang siap dipakai oleh konsumen. Dalam fase ini biasanya permintaan terhadap produk meningkat sehingga perusahaan perlu memperbesar kapasitas produksinya agar dapat memenuhi permintaan.
- c. Fase pematangan, produk dari perusahaan sudah mulai ada kompetitor yang meniru atau membuat produk penggantinya. Oleh karena itu perusahaan perlu melakukan :
 - Pengembangan lebih lanjut dengan memodifikasi produk tersebut.
 - Pengaturan jumlah produksi.
 - Pengaturan sistem pemasaran.
- d. Fase penurunan, produk perusahaan tadi sudah tidak relevan dengan kebutuhan konsumen bisa karena perubahan zaman atau karena ternyata produk kompetitor sudah lebih disukai. Dalam situasi seperti ini ada kalanya perusahaan sebaiknya tidak memaksakan produk tersebut untuk terus bersaing dan mulai mengarahkan fokus pada pengembangan desain produk baru.

Memang untuk keluar dari zona nyaman untuk mengembangkan produk baru bukan hal yang mudah. Berinovasi pasti akan melakukan berbagai usaha yang sangat banyak dan rumit yaitu :

1. Mencari inspirasi untuk membuat produk yang tepat sesuai selera konsumen. Inspirasi ini bisa diperoleh dari 2 jenis sumber yaitu sumber internal dan eksternal.
 - a. Sumber internal berasal dari eksperimen yang dilakukan divisi *Research and Development*.
 - b. Sumber eksternal berasal dari :
 - Riset terhadap tren apa yang sedang disukai konsumen mengenai produk-produk tertentu.
 - Produk dari kompetitor dengan menganalisis apa saja kelemahannya kemudian perusahaan akan mencari cara membuat produk yang dapat mengungguli kelemahan produk kompetitor tersebut.
 - Perkembangan teknologi yang sedang terjadi baik itu di sektor produksi maupun informasi.
2. Mengerahkan daya dan upaya agar ide yang dibuat dapat diwujudkan dalam produk yang bisa dirasakan konsumen.
3. Mencari pangsa pasar yang tepat supaya permintaan terhadap produk tersebut tinggi nantinya saat sudah dirilis.

4. Menentukan fitur-fitur teknis apa saja yang nantinya akan dipasangkan ke dalam produk beserta menyelami lebih dalam bagaimana nantinya produk dapat berfungsi.
5. Menentukan karakteristik fisik seperti apa yang cocok yang dapat menarik konsumen secara visual. Contoh aspek karakteristik fisik ini antara lain warna, bentuk, dsb.
6. Menguji beberapa sampel produk di pasar untuk melihat respon konsumen dan prospek produk tersebut ke depannya mengacu pada respon yang ditunjukkan konsumen.
7. Bila respon bagus maka perusahaan akan mulai melakukan produksi dalam jumlah besar sekaligus mempromosikan dengan intensitas yang tinggi agar semakin banyak orang yang mengetahui mengenai produk tersebut.
8. Mengevaluasi apakah produk dan pemasarannya sudah sesuai dengan yang diharapkan.

Dari penjelasan tersebut terlihat dengan jelas bahwa selain banyaknya *effort* yang harus dikeluarkan dalam berinovasi, produk yang baru diluncurkan itu pun belum tentu akan langsung mendapatkan sambutan positif dari konsumen. Meskipun demikian perusahaan tidak boleh

berhenti berinovasi karena nantinya juga akan mempengaruhi potensi perkembangan dari perusahaan tersebut (Fuad-Luke, 2009).

7.3. Pengawasan Proses

Pengawasan merupakan salah satu dari tanggung jawab dari pihak manajemen dalam suatu perusahaan untuk menjaga agar sistem kerja yang dilakukan tidak menyimpang dari rencana atau standar yang telah ditetapkan perusahaan (Outley, 2007). Dalam hal mewujudkan TQM dalam perusahaan inilah, pengawasan menjadi penting dilakukan untuk :

- a. Mempertahankan konsistensi kualitas dan desain dari produk yang dihasilkan perusahaan.
- b. Menemukan suatu eror dan menanganinya dengan lebih cepat sehingga mencegah perusahaan mengalami kerugian yang lebih besar.
- c. Merevisi data-data yang salah dalam proses produksi dengan lebih cepat.
- d. Menaikkan citra perusahaan di mata konsumen karena konsumen menilai perusahaan benar-benar kompeten menjaga kualitas produknya (Mettanen, 2005).

BAB 8

STRATEGI INFORMASI DAN PENGUKURAN KINERJA MANAJEMEN

8.1. Nilai dari Informasi yang Strategis

Guna mengetahui tingkat kinerja suatu perusahaan, maka perusahaan memerlukan segala jenis data yang nantinya dapat diolah menjadi sebuah informasi yang keberadaannya sangat penting bagi perusahaan. Informasi tersebut nantinya dapat digunakan sebagai parameter dalam pengukuran dan penyusunan indikator tingkat kinerja dari suatu perusahaan. Data dapat diartikan sebagai representasi sederhana dari sebuah peristiwa yang belum diolah (Evans, James dan Lindsay, William., 2008). Data tersebut dapat berupa angka, simbol, gambar, suara, karakter, atau dapat berupa tanda-tanda yang diperoleh dari sebuah proses pengukuran. Pengukuran merupakan suatu kegiatan atau usaha untuk mengidentifikasi data yang berupa suatu produk, jasa, proses, dan segala jenis kegiatan perusahaan berdasarkan dimensi kinerjanya yang nantinya akan menghasilkan sebuah informasi numerik yang berkaitan dengan indikator hasil pengukuran (Evans, James dan Lindsay, William., 2008).

Informasi merupakan hasil pengolahan dan analisis dari data-data yang dimiliki. Dalam perusahaan, sebuah informasi merupakan sebuah sistem yang sangat penting karena dengan adanya sistem informasi, perusahaan akan lebih cepat berkembang dan maju karena adanya perbaikan kinerja seiring berkembangnya sistem informasi. Data dan

sistem informasi yang baik tentunya akan memberikan manfaat di dalam usaha pengukuran kinerja perusahaan. Beberapa keuntungan dan manfaat yang didapatkan dari data dan informasi yang baik adalah:

1. Data dan informasi yang baik akan membantu perusahaan untuk menerima pelayanan pada level yang sesuai karena indikator digunakan untuk mengukur atribut pelayanan.
2. Data dan informasi yang baik memberikan timbal balik yang konkrit untuk mengklarifikasi dan memeriksa kinerja para pekerja.
3. Data dan informasi yang baik akan mengurangi pengeluaran selama operasi perusahaan melalui perencanaan yang lebih baik dan peningkatan kinerja.

Perlu dicamkan baik-baik oleh setiap perusahaan bahwa sistem produksi bukan hanya aspek utama dalam perusahaan, sistem informasi juga menjadi aspek penting yang perlu mendapatkan perhatian. Sistem informasi yang bagus juga akan mempermudah perusahaan untuk berkoordinasi dan juga dalam hal membuat suatu sistem administrasi yang lebih terstruktur. Dengan demikian dapat dipastikan perusahaan yang mengabaikan perbaikan sistem informasi pasti akan tertinggal. (Evans, James dan Lindsay, William., 2008).

Secara lebih detail alasan yang menjadikan sebuah sistem informasi dan pengukuran kinerja merupakan bagian yang penting di dalam perusahaan, adalah sebagai berikut:

1. Mengatur penerapan strategi dan perubahan struktur organisasi yang dapat meningkatkan kinerja dari suatu perusahaan.
2. Mengatur segala sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dengan cara mengevaluasi keefektifan rencana tindakan yang diambil oleh perusahaan.
3. Menjalankan segala proses yang akan membuat perusahaan tetap berjalan secara kontinu dan malah akan semakin meningkat.
4. Memampukan perusahaan mengelola data dengan lebih baik.
5. Meminimalkan terjadinya *human error*.
6. Mendeteksi adanya kekeliruan pada data perusahaan lebih mudah dilakukan
7. Membuat sistem kerja yang lebih cepat.

Perusahaan yang sukses dan unggul menyadari bahwa pentingnya akan data dan informasi yang handal dan tepat dalam perencanaan strategis dan fokus perilaku konsumen dalam pengambilan keputusan pembelian sehari-hari terhadap produk dari perusahaan tersebut. Data

dan informasi merupakan sebuah kekuatan perusahaan yang dapat mengatur dan mengontrol kualitas, peningkatan operasional dan kinerja yang kompetitif. Beberapa kunci dari penerapan data dan informasi dalam perusahaan yang unggul adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan membangun dan mengembangkan indikator kinerja secara keseluruhan yang mana indikator kinerja tersebut merefleksikan kebutuhan konsumen baik secara internal maupun eksternal dan juga mengembangkan faktor kunci dalam pengelolaan data dan informasi guna mengontrol struktur organisasi perusahaan.
2. Perusahaan menggunakan data dan informasi komparatif untuk meningkatkan kinerja dan kompetensi perusahaan secara keseluruhan.
3. Perusahaan memonitoring sumber data dan informasi serta penggunaannya di dalam struktur organisasi secara terus-menerus.
4. Perusahaan selalu mereview kinerja perusahaan dengan menggunakan metode analisis yang tepat untuk menilai keberhasilan perusahaan, kinerja perusahaan yang kompetitif dan kemajuan pencapaian tujuan perusahaan. Perusahaan juga menggunakan hasil dari penerapan metode analisis yang tepat tersebut untuk mengidentifikasi prioritas untuk perbaikan dan pengambilan keputusan harian.

5. Perusahaan selalu melibatkan semua orang dan semua elemen perusahaan dalam kegiatan pengukuran kinerja dan memastikan bahwa segala informasi perusahaan bersifat transparan serta dapat diakses oleh segala elemen perusahaan.
6. Perusahaan memastikan bahwa data dan informasi perusahaan bersifat akurat, handal, aman, *update*, dan rahasia yang mana data dan informasi tersebut bersifat transparan namun hanya terbatas untuk kalangan internal elemen perusahaan.
7. Perusahaan memastikan bahwa sistem perangkat keras dan perangkat lunak yang dimiliki oleh perusahaan bersifat handal dan mudah digunakan yang dapat diakses oleh semua elemen perusahaan yang membutuhkan data dan informasi tersebut.

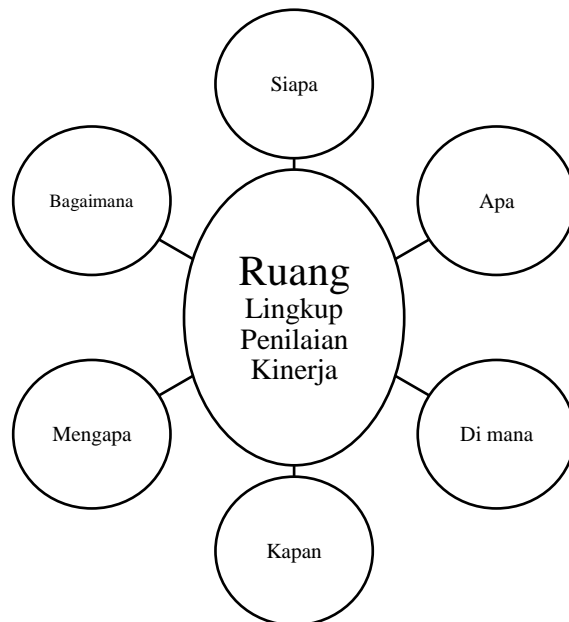
Pada sektor pariwisata, sistem informasi merupakan faktor yang sangat penting untuk diperhatikan guna memajukan kualitas, mutu, dan kinerja setiap elemen yang terkait di industri pariwisata. Selama ini data dan informasi tentang sektor pariwisata yang dapat diakses oleh para wisatawan sangatlah minim, yang mana dapat dikatakan bahwa kebutuhan akan data dan informasi di sektor pariwisata masih sangat tinggi sehingga data dan informasi tersebut perlu disiapkan dengan rapi dan terstruktur agar dapat diakses dengan mudah.

8.2. Lingkup Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja sangat penting dilakukan bagi suatu organisasi perusahaan agar dapat tercapai kinerja bisnis yang optimal. Oleh karena itu, meningkatkan kinerja organisasi perusahaan memerlukan identifikasi terhadap variabel-variabel yang mempengaruhinya dan mengukurnya dengan akurat (Demirbag *et al.* 2006). Pengukuran kinerja perusahaan terbagi dalam 2 dimensi kinerja yakni (Brah and Lim, 2006).:

- a. Kinerja operasional yang meliputi aktivitas untuk :
 - Menaikkan kualitas suatu produk.
 - Berinovasi menciptakan produk baru
 - Meningkatkan produktivitas kerja perusahaan
 - Perbaikan pada jalur distribusi
- b. Kinerja organisasi, yang dinilai berdasarkan parameter :
 - Peningkatan omzet perusahaan, keuntungan bersih, rasio keuntungan.
 - Investasi dalam sektor penelitian dan pengembangan.

Ruang lingkup penilaian kinerja terdiri atas 6 aspek, yaitu melingkupi siapa yang dinilai dan siapa yang menilai (*who*), obyek dan spesifikasi apa yang dinilai kinerjanya (*what*), mengapa perlu dinilai kinerjanya (*why*), bilamana penilaian kinerja harus dilakukan (*when*), dimana penilaian kinerja harus dilakukan, dan bagaimana penilaian kinerja itu dilakukan (*how*). Berikut merupakan penjelasan aspek dan objek penilaian serta skema mengenai aspek ruang lingkup penilaian kinerja di dalam perusahaan, yaitu:



Gambar 5. Skema Lingkup Penilaian Kinerja

Sumber: Penulis

Untuk memperjelas gambar di atas, akan diuraikan aspek dan objek penilaian kinerja dalam sebuah perusahaan. Penggambaran tersebut ada pada tabel 2.

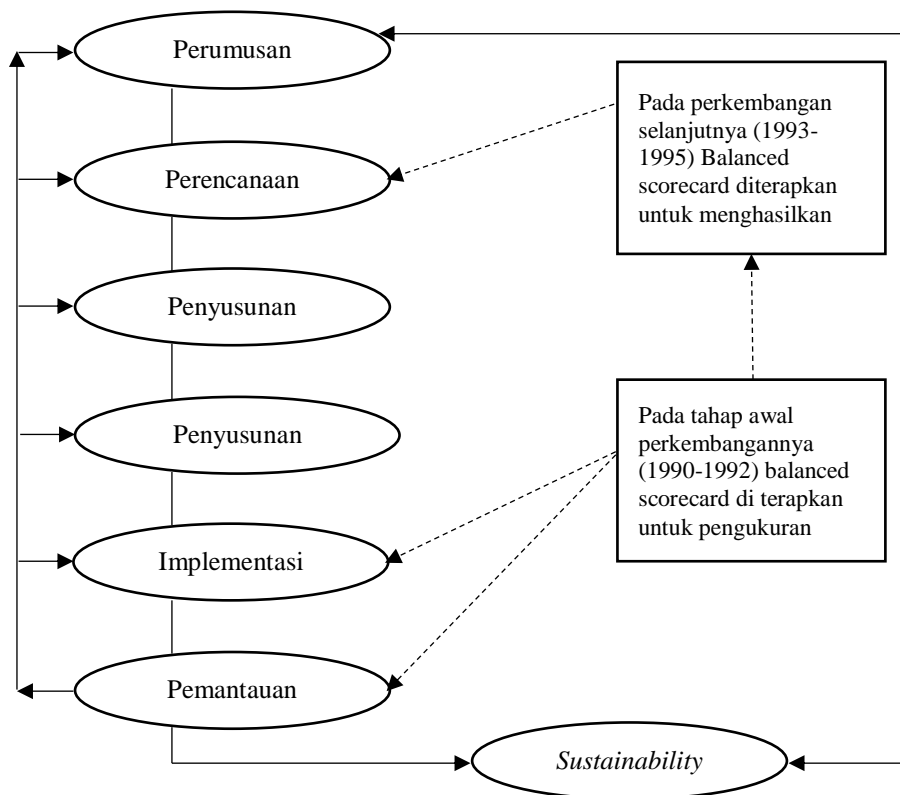
No	Aspek Penilaian	Objek Penilaian
1	<i>Who</i>	1. Subjek yang dinilai: Semua pegawai 2. Subjek penilai: Atasan langsung, atasan lain, rekan kerja, bawahan, diri sendiri, dan yang lainnya
2	<i>What</i>	Objek yang dinilai: karakteristik (<i>personal traits</i>) dan hasil yang dicapai (<i>result of performance</i>)
3	<i>Why</i>	Mengapa perlu dinilai kinerjanya: 1. Memelihara potensi kerja 2. Meningkatkan prestasi kerja 3. Menentukan kebutuhan akan pelatihan 4. Dasar pengembangan karier 5. Dasar pemberian dan peningkatan <i>reward</i> 6. Membantu program pengadaan tenaga kerja 7. Membantu mekanisme umpan balik dan komunikasi
4	<i>When</i>	Bilamana penilaian dilakukan: - Formal 1. Setiap tahun 2. Setiap semester 3. Setiap kuartal - Informal 1. Setiap minggu 2. Setiap hari 3. Secara terus-menerus
5	<i>Where</i>	Dimana dilakukan penilaian: - <i>On the Job Appraisal</i> 1. Kantor atasan 2. Lokasi kerja 3. Tempat khusus dalam organisasi - <i>Off the Job Appraisal</i> 1. Kantor konsultan 2. Masyarakat
6	<i>How</i>	Menentukan metode yang tepat untuk penilaian kinerja
7	<i>Process and Sustainability</i>	Proses yang digunakan dalam penilaian dan bagaimana agar tetap <i>sustain</i> dan berjalan secara terus menerus.

Tabel 2. Aspek dan Objek Penilaian Kinerja dalam Perusahaan

Sumber: Penulis

Balanced Scorecard (BSC)

Pada awal tahun 1990, Robert Kaplan dan David Norton yang merupakan akademisi di bidang ekonomi mengembangkan sebuah konsep pendekatan strategi manajemen yang dikenal sebagai *the Balanced Scorecard* (BSC). *Balanced Scorecard* berasal dari dua kata yaitu *Balanced* yang berarti berimbang dan *Scorecard* yang berarti kartu skor (Evans, James dan Lindsay, William., 2008). Berimbang disini dapat diartikan sebagai keseimbangan antara kinerja perusahaan baik dalam aspek keuangan dan non keuangan, kinerja jangka panjang dan jangka pendek, dan kinerja yang bersifat internal dan eksternal. Sedangkan kartu skor merupakan kartu yang digunakan untuk mencatat nilai dari kinerja perusahaan di masa depan (Himawan. Ferdinandus dan Juarsah, 2005). Dari pengertian diatas, dapat diartikan bahwa BSC merupakan suatu metode strategi manajemen yang mampu menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tindakan nyata di lapangan menekankan adanya keseimbangan antara faktor internal maupun eksternal dalam pengukuran kinerja perusahaan baik dalam perspektif keuangan maupun perspektif non-keuangan.



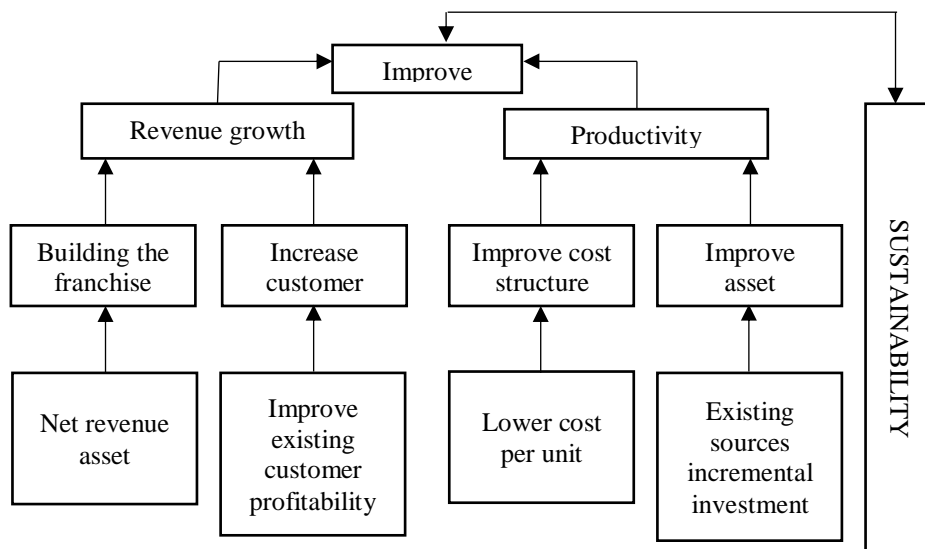
Gambar 6. Perkembangan Peran *Balanced Scorecard* dalam Sistem Manajemen Strategis

Sumber: Diolah dari Mulyadi, 2001.

Berdasarkan konsep *balanced scorecard* kinerja perusahaan dalam perspektif keuangan merupakan hasil dari adanya kinerja perusahaan dalam perspektif non keuangan, dalam hal ini meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal maupun pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan yang kesemuanya dikenal sebagai empat komponen penyusun *Balanced Scorecard* (BSC). Melalui empat perspektif *the Balanced Scorecard*, manajemen mampu menafsirkan dampak trend perubahan lingkungan bisnis yang kompetitif terhadap visi, misi, tujuan dan sasaran strategi perusahaan.

1. Perspektif keuangan

Perspektif keuangan melingkupi pengukuran kinerja keuangan yang hasil akhirnya berupa laporan keuangan. Laporan keuangan merupakan indikator historis agregatif yang merefleksikan implementasi dan eksekusi strategi manajemen keuangan dalam satu periode.



Gambar 7. Penerapan Strategi Kinerja Keuangan dalam Perusahaan

Sumber: Diolah dari Robert S. Kaplan and David P. Norton, *Balanced Scorecard* (2000).

Adapun penjelasan dari tahapan dari siklus kehidupan bisnis dari perspektif keuangan adalah:

a. Tahap Pertumbuhan (*Growth*)

Tahapan pertumbuhan (*growth*) merupakan tahapan awal dari kehidupan bisnis perusahaan kehidupan untuk berkomitmen agar

perusahaan tersebut layak dan berpotensi menjadi perusahaan terbaik dengan cara menciptakan produk dan jasa yang baru, mengembangkan produk dan jasa yang telah dihasilkan, mengembangkan dan menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi serta mengembangkan hubungan dengan para konsumen.

b. Tahap Bertahan (*Sustain*)

Tahap bertahan (*Sustain*) merupakan tahapan kedua dari kehidupan bisnis perusahaan. Pada tahapan ini, perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi untuk mengembangkan kapasitas dan meningkatkan perbaikan operasional dengan menetapkan target tingkat pengembalian yang terbaik serta perusahaan mencoba untuk mempertahankan pangsa pasar yang ada dan berusaha untuk mengembangkannya.

c. Tahap Pemetikan Keuntungan (*Harvest*)

Tahap pemetikan keuntungan dan hasil merupakan tahapan dimana perusahaan dapat memetik keuntungan dan hasil investasi di tahap-tahap yang telah dilakukan sebelumnya. Pada tahapan ini, perusahaan berusaha semaksimal mungkin pada tahap ini untuk memaksimalkan jumlah pendapatan yang masuk serta berusaha meminimalkan tingkat modal kerja.

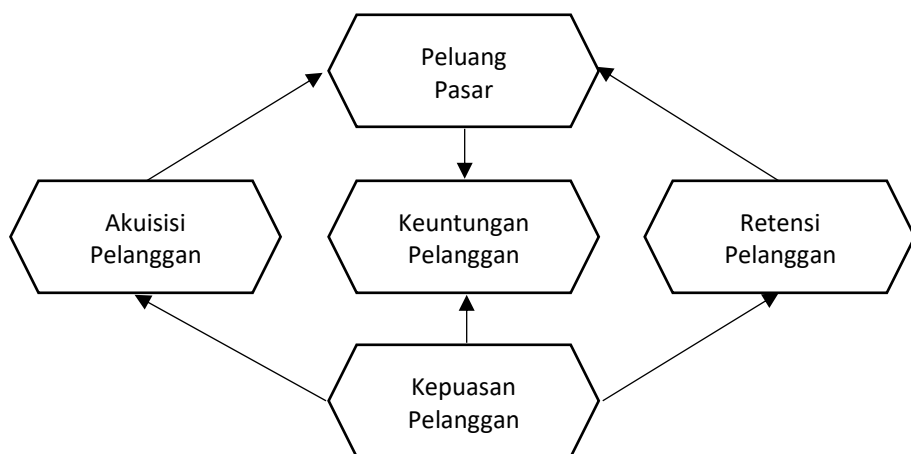
Perlu diketahui, bahwa semua tahapan tersebut, penulis menambahkan bahwa proses-proses peningkatan tersebut harus dilakukan secara terus menerus (*sustainability*).

2. Perspektif pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan berusaha mengidentifikasi para konsumen dan segmen pasar perusahaan, termasuk pengukuran proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan (*Market Share*), pengukuran kemampuan perusahaan untuk menarik konsumen baru (*Customer Acquisition*), pengukuran kepuasan dan ketidakpuasan pelanggan (*Customer Satisfaction*), pengukuran peningkatan maupun pengurangan jumlah konsumen, pengukuran kemampuan perusahaan untuk mempertahankan hubungan dengan konsumen lamanya (*Customer Retention*), pengukuran tingkat kemampuan perusahaan terhadap klaim konsumen atas garansi, pengaduan konsumen, pengukuran tingkat laba bersih yang didapatkan perusahaan dari suatu segmen pasar yang dilayani (*Customer Profitability*), dan yang lainnya yang kesemuanya termasuk dalam pengukuran *Core Measurement Group* (Gambar 8) (Evans, James dan Lindsay, William., 2008).

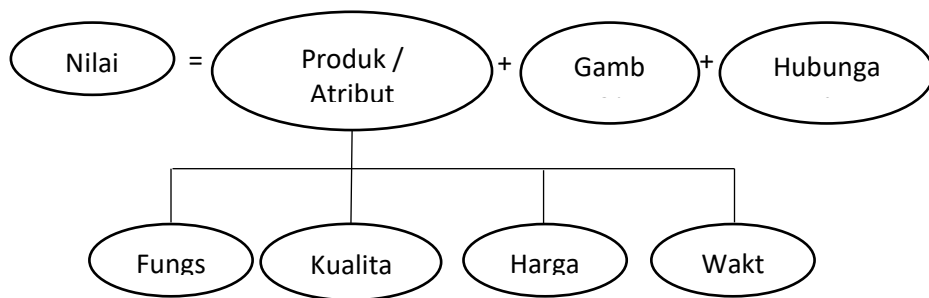
Selain itu, perusahaan juga melakukan pengukuran terhadap proporsi nilai pelanggan (*Customer Value Proposition*) (Gambar 9), yang menggambarkan langkah dan atribut apa saja yang harus ditempuh dan disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan loyalitas, retensi dan akuisisi konsumen yang tinggi. Atribut yang harus disajikan oleh perusahaan dapat dibedakan dalam tiga kategori, yaitu :

- a. *Product or Services Attributes* yang meliputi manfaat, nominal harga, dan kualitas dari suatu produk.
- b. *Customer Relationship* yang meliputi ketepatan waktu dan kemampuan perusahaan menjaga barang tetap baik saat dikirimkan kepada pelanggan. Kategori ini juga membicarakan mengenai seberapa puas pelanggan setelah mengonsumsi atau menerima pelayanan perusahaan.
- c. *Image and Reputation* yang menjelaskan mengenai citra perusahaan yang dapat menjadi salah satu faktor untuk membuat konsumen percaya akan kompetensi perusahaan.



Gambar 8. Core Measurement Group

Sumber: Diolah dari Robert S. Kaplan and David P. Norton, Balanced Scorecard (2000).

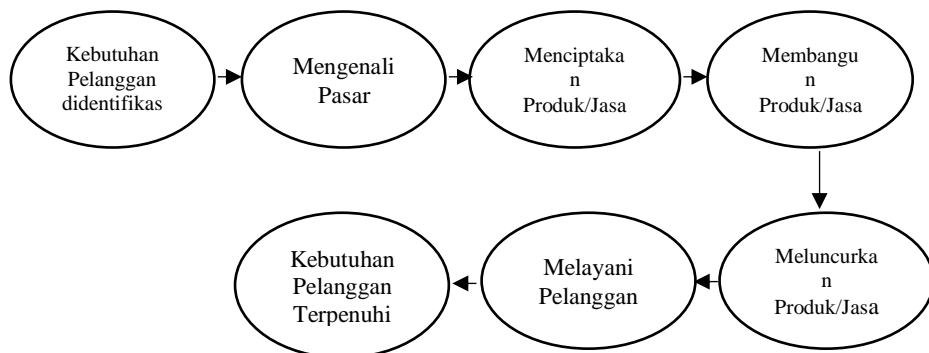


Gambar 9. *Customer Value Proposition*

Sumber: Diolah dari Robert S. Kaplan and David P. Norton, *Balanced Scorecard*, 2000.

3. Perspektif proses bisnis internal

Dalam perspektif proses bisnis internal perusahaan perlu mengidentifikasi proses bisnis internal yang terdapat di dalam perusahaan agar hasil identifikasi ini nantinya dapat digunakan sebagai indikator dan tolak ukur bagi kinerja dalam perspektif proses bisnis internal perusahaan (Evans, James dan Lindsay, William., 2008). Pendekatan *Balanced Scorecard* membagi pengukuran dalam perspektif proses bisnis internal menjadi tiga bagian, yaitu (Gambar 10):



Gambar 10. Perspektif Proses Bisnis Internal

Sumber: Diolah dari Robert S. Kaplan and David P. Norton, *Balanced Scorecard*, 2000.

a. Inovasi (*Innovation*)

Pada proses ini, perusahaan wajib untuk melakukan identifikasi kebutuhan pasar agar nantinya dapat menciptakan suatu produk dan atau jasa yang dapat memenuhi kebutuhan pasar tersebut.

b. Operasi (*Operations*)

Pada tahap ini, perusahaan melakukan segala upaya untuk mewujudkan barang dan jasa hasil identifikasi kebutuhan pasar sehingga para kebutuhan para konsumen nantinya dapat terpenuhi oleh perusahaan.

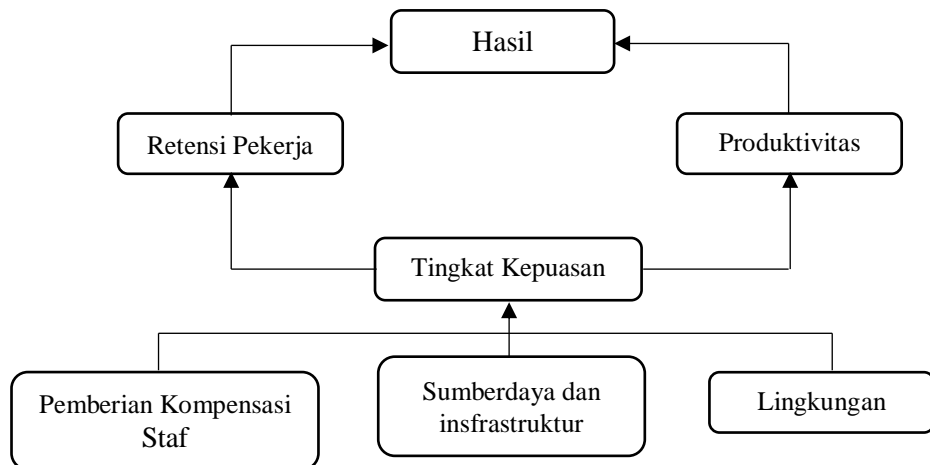
c. Pelayanan Purna Jual (*Post sale Service*)

Pada tahapan ini, perusahaan berupaya untuk memberikan manfaat tambahan kepada para konsumen yang telah membeli produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut seperti layanan purna transaksi jual-beli, seperti garansi, aktivitas perbaikan dan pemrosesan pembayaran.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif pengukuran tingkat pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan sangat tergantung dari tiga aspek, yaitu sumber daya manusia, sistem, serta prosedur dan manajemen perusahaan (Gambar 11). Selama ini terdapat begitu banyak kesenjangan antara aspek sumber daya manusia, sistem serta prosedur dan manajemen

perusahaan dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang handal yang diungkapkan oleh perspektif finansial, pelanggan dan proses bisnis internal.



Gambar 11. Kerangka Kerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Sumber: Diolah dari Robert S. Kaplan and David P. Norton, Balanced Scorecard (2000).

8.3. Desain Sistem Pengukuran Kinerja yang Efektif

Sistem pengukuran kinerja merupakan proses menilai kinerja karyawan untuk memperbaiki pengambilan keputusan dalam perusahaan. Dari definisi diatas dapat diambil suatu kesimpulan bahwa sistem pengukuran kinerja merupakan suatu mekanisme perbaikan secara periodik terhadap keefektifan tenaga kerja dalam melaksanakan kegiatan operasional perusahaan berdasarkan rencana strategik yang telah ditetapkan terlebih dahulu agar berhasil dalam menerapkan strategi perusahaan dan memperbaiki dalam pengambilan keputusan.

Adapun indikator-indikator sistem pengukuran kinerja adalah meningkatkan kinerja karyawan, pengharapan kinerja, menilai kinerja dengan tepat, penilaian yang berbobot, dilakukan dengan cara yang adil, landasan penentuan *reward*, landasan untuk mengikuti latihan, sistem pengukuran kinerja dilakukan secara berkala dan evaluasi kelayakan. Pengukuran kinerja merupakan salah satu upaya dalam meningkatkan efisiensi maupun produktivitas kerja di dalam perusahaan. Pengukuran kinerja digunakan untuk mengetahui sejauh mana efektivitas sistem atau cara kerja yang sudah ada. Salah satu aspek yang mendorong penerapan sistem pengukuran kinerja ini adalah adanya asumsi bahwa meskipun sistem atau cara kerja yang ada sudah baik, tetapi masih bisa dicari sistem yang lebih baik lagi. Secara umum kriteria sistem pengukuran kinerja meliputi:

1. Dikaitkan dengan tujuan strategis dan mengukur apa yang secara organisasional penting dan mendorong kinerja bisnis.
2. Relevan dengan sasaran dan akuntabilitas tim dan individu yang berkepentingan.
3. Memfokuskan pada *output* yang terukur dan penyelesaian tugas dan bagaimana orang bertindak dan bagaimana tingkah laku mereka.
4. Mengindikasikan data yang akan tersedia sebagai dasar pengukuran.
5. Dapat diversifikasi, dengan mengusahakan informasi yang akan mengkonfirmasi tingkat seberapa jauh harapan dapat dipenuhi.
6. Menjadi setepat mungkin dalam hubungan dengan maksud pengukuran dan ketersediaan data.
7. Mengusahakan dasar untuk umpan balik dan tindakan.
8. Bersifat Komprehensif, mencakup semua aspek kinerja.

Sistem pengukuran kinerja memberikan mekanisme penting bagi karyawan yang dapat digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar-standar kinerja dan memotivasi kinerja individu di waktu yang akan datang. Penerapan sistem pengukuran kinerja pada suatu perusahaan adalah untuk mengetahui karakteristik dan kualitas kinerja serta mengidentifikasi tindakan apa yang perlu dilakukan untuk melakukan perbaikan dalam rangka peningkatan kerja perusahaan. Semakin sering suatu perusahaan tersebut melakukan pengukuran kinerja pada karyawannya maka perusahaan akan lebih meningkatkan produktivitas para karyawannya, sehingga dengan meningkatnya kinerja karyawan maka mutu yang menjadi tujuan utama perusahaan akan dapat tercapai. Sistem pengukuran kinerja dapat bermanfaat secara efektif bagi para pemakainya apabila hasilnya dapat menyediakan umpan balik yang dapat membantu anggota organisasi perusahaan dalam upaya untuk melakukan perbaikan kerja selanjutnya.

8.4. Menganalisa dan Menggunakan Data dalam Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan analisis data serta pengendalian bagi perusahaan. Pengukuran kinerja digunakan perusahaan untuk melakukan perbaikan di atas kegiatan operasionalnya agar dapat bersaing dengan perusahaan lain. Bagi investor informasi mengenai kinerja perusahaan dapat digunakan untuk melihat apakah mereka akan mempertahankan investasi mereka di perusahaan tersebut atau mencari alternatif lain. Selain itu pengukuran juga dilakukan untuk memperlihatkan kepada penanam modal maupun pelanggan atau

masyarakat secara umum bahwa perusahaan memiliki kredibilitas yang baik (Munawir,1995 :85).

Pengukuran kinerja didefinisikan sebagai “*performing measurement*” (pengukuran kinerja) adalah kualifikasi dan efisiensi perusahaan atau segmen atau keefektifan dalam pengoperasian bisnis selama periode akuntansi. Dengan demikian pengertian kinerja adalah suatu usaha formal yang dilaksanakan perusahaan untuk mengevaluasi efisien dan efektivitas dari aktivitas perusahaan yang telah dilaksanakan pada periode waktu tertentu.

Di dalam pengukuran kinerja, tahapan analisis data dan informasi merupakan sebuah tahapan yang sangat krusial bagi perusahaan dikarenakan data dan informasi tersebut dapat memberikan sebuah *feedback* yang nyata dan jelas guna mengklarifikasi dan memeriksa kinerja dari segala elemen perusahaan (Evans, James dan Lindsay, William., 2008). Perusahaan dituntut agar mampu menghubungkan dan mengolah segala jenis dan dan informasi penting agar dapat menjadi sebuah model yang terintegrasi dan cukup handal dengan cara memanfaatkan teknologi informasi yang sudah cukup canggih. Teknologi maju, khususnya teknologi informasi, akan menyebabkan perubahan radikal maupun berkelanjutan pada organisasi (Evans *et al.*, 2008).

BAB 9

MEMBANGUN DAN MENJAGA KINERJA ORGANISASI YANG PRIMA

9.1. Budaya Organisasi dan Tantangan-Tantangan Kinerja

Budaya organisasi maka bisa diartikan sebagai suatu karakteristik yang spesial yang menjadi pembeda antara satu organisasi dengan yang lainnya merupakan suatu identitas khas yang membedakan antara organisasi. Jadi dapat dikatakan budaya organisasi menjadi dasar ideologi yang menentukan dan mengarahkan ke mana organisasi akan berjalan. Hal tersebut memungkinkan untuk dilakukan karena peran dari budaya organisasi yang membuat setiap anggotanya bersatu dalam visi yang sama untuk meraih tujuan tersebut. Akan tetapi perlu diketahui bahwa ideologi dalam budaya organisasi bukan hanya sekedar mempersatukan tapi juga menjadi pedoman bagi organisasi tersebut untuk menghadapi berbagai problema yang terjadi baik itu yang berasal dari dalam maupun luar organisasi

Dalam konteks *Total Quality Management* (TQM), sukses tidaknya suatu perusahaan mewujudkan hal tersebut ke dalam sistemnya juga dipengaruhi dari bagaimana budaya organisasi yang diciptakan perusahaan. Mengapa bisa demikian? Alasannya karena budaya organisasi menjadi acuan bagi perusahaan dalam menjalankan bisnisnya mengenai apa yang bagus dan tidak untuk dilakukan sampai pada seperti apa harusnya mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki.

Sementara seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya bahwa TQM merupakan suatu sistem manajemen yang diterapkan dengan tujuan untuk membuat konsumen merasa puas dan percaya pada perusahaan. Dengan demikian perusahaan yang berhasil adalah perusahaan yang mampu menyelaraskan antara budaya organisasi dengan sistem TQM.

9.2. Manajemen Perubahan

Pada dasarnya perubahan baik itu yang timbul karena disengaja ataupun tidak disengaja adalah hal yang terhindarkan dalam kehidupan manusia terlebih jika sudah masuk pada ranah perusahaan. Baik itu melakukan perubahan ataupun beradaptasi pada perubahan adalah hal penting yang harus bisa dilakukan perusahaan demi kelangsungan hidup perusahaan tersebut. Secara umum perubahan-perubahan yang terjadi dalam perusahaan terbagi menjadi 3 jenis yaitu :

- a. Perubahan rutin, dimana telah direncanakan dan dibangun melalui proses perusahaan.
- b. Perubahan peningkatan, yang mencakup keuntungan atau nilai yang telah dicapai perusahaan.
- c. Perubahan inovatif, yang mencakup cara bagaimana perusahaan memberikan pelayanannya.

Memang jika menyikapi perubahan apapun bentuknya itu baik itu dari luar maupun dalam tidak akan mudah. Baik itu mengusahakan suatu perubahan maupun beradaptasi pada perubahan pasti membutuhkan *effort* yang besar tapi mau tidak mau perusahaan wajib mampu melaluinya. Hanya perusahaan yang dinamis yaitu yang mampu menghadapi dan menangani segala jenis gejolak yang terjadi akibat kemajuan zaman yang dapat bertahan (Evans, *et al.*, 2008). Sementara perusahaan yang statis, tidak mau keluar dari zona nyaman pasti akan terpinggirkan cepat atau lambat.

Tahap-Tahap Manajemen Perubahan

Oleh karena itulah dalam mempersiapkan diri dengan segala kemungkinan perubahan yang dapat terjadi, perusahaan perlu menciptakan suatu sistem manajemen perubahan. Adapun tahap-tahap yang diterapkan dalam manajemen perubahan ini meliputi :

1. Tahap I, yang merupakan tahap identifikasi perubahan, diharapkan perusahaan dapat mengenal perubahan apa yang akan dilakukan atau terjadi. Dalam tahap ini perusahaan dapat mengenal kebutuhan perubahan dan mengidentifikasi tipe perubahan.
2. Tahap II, yang merupakan tahap perencanaan perubahan. Pada tahap ini harus dianalisis mengenai diagnostik situasional teknik, pemilihan strategi umum, dan pemilihan. Dalam proses ini perlu dipertimbangkan adanya faktor pendukung sehingga perubahan dapat terjadi dengan baik.

3. Tahap III, merupakan tahap implementasi perubahan dimana terjadi proses pencairan, perubahan dan pembekuan yang diharapkan. Apabila suatu perubahan sedang terjadi kemungkinan timbul masalah. Untuk itu perlu dilakukan monitoring perubahan.
4. Tahap IV, merupakan tahap evaluasi dan umpan balik. Untuk melakukan evaluasi diperlukan data, oleh karena itu dalam tahap ini dilakukan pengumpulan data dan evaluasi data tersebut. Hasil evaluasi ini dapat di umpan balik kepada tahap I sehingga memberi dampak pada perubahan yang diinginkan berikutnya.

Sasaran-Sasaran Perubahan

Dalam menganalisa sasaran-sasaran perubahan yang sifatnya organisasional, hendaknya selalu diperhatikan kaitan antara sasaran-sasaran yang ingin dicapai itu dengan tujuan yang hendak dicapai, sepanjang tujuan yang telah ditentukan sebelumnya tidak turut diubah. Berikut adalah sasaran-sasaran perubahan tersebut:

a. Perubahan dalam struktur organisasi

Komponen perusahaan yang amat sering dijadikan sebagai salah satu sasaran perubahan organisasional adalah struktur organisasi. Perubahan dalam struktur organisasi meliputi perumusan dalam rumusan atau segi-segi tertentu pada tujuan yang telah ditetapkan, perubahan dalam misi yang hendak diemban.

b. Perubahan pada SOP (*Standard Operation Procedure*) perusahaan

Seperti yang sudah disebutkan di atas terwujudnya TQM pada perusahaan dipengaruhi oleh budaya organisasi di dalamnya. Salah satu hal paling mencolok untuk menilai baik buruknya budaya organisasi adalah dari cara kerjanya. Dengan demikian secara tidak langsung perusahaan juga perlu mengevaluasi SOP kerjanya dan melakukan perubahan pada aspek tersebut bila diperlukan demi penerapan TQM. Namun perlu diingat pada proses pengubahan SOP ini tidak harus dijalankan secara total pada seluruh sistem administrasi yang selama ini berlangsung. Pengubahan pun hanya dapat dilaksanakan secara parsial atau sebagian saja.

c. Perubahan Dalam Relasi Antar Setiap Anggota Perusahaan

Kualitas kerja dalam perusahaan selain dipengaruhi faktor teknis juga dipengaruhi dari bagaimana interaksi yang terjadi dalam perusahaan tersebut baik itu antar karyawan maupun karyawan dengan manajemen. Oleh karena itulah dalam hal ini perusahaan perlu mengupayakan perubahan supaya terbentuk komunikasi yang terbuka dan interaktif.

9.3. Menjaga Keberlangsungan Kualitas Organisasi

Keberlangsungan usaha bagi suatu perusahaan (*sustainability*) merupakan fokus utama yang wajib diprioritaskan supaya dapat tetap bertahan bahkan terus berkembang di derasnya persaingan pasar. (Slaper, Timothy dan Hall, Tanya., 2011). Untuk dapat bertahan di tengah derasnya persaingan pasar itulah, perusahaan harus menciptakan sebuah strategi yang cukup handal yaitu :

- a. Membuat fondasi yang kuat lewat manajemen yang disusun seteratur mungkin yang dapat memperkokoh keberlangsungan usaha.
- b. Tidak lelah-lelahnya melakukan inovasi dalam hal *bussiness plan* pengembangan rencana bisnis sebagai penuntun perusahaan. *Bussiness plan* menjadi penting karena hal inilah nantinya yang akan menjadi pedoman bagi perusahaan untuk mewujudkan serta menjaga agar perusahaan tidak keluar dari koridor tujuannya.

Penyusunan fondasi keberlangsungan usaha bagi suatu perusahaan bukan merupakan masalah yang sederhana. Keberlangsungan usaha perusahaan tidak hanya ditentukan oleh perseorangan maupun pihak internal perusahaan, namun juga ditentukan oleh pihak-pihak eksternal seperti konsumen, pesaing, pemerintah serta lembaga sosial kemasyarakatan. Di dalam penyusunan fondasi bagi keberlangsungan usaha perusahaan, terdapat tiga dimensi dasar (*triple bottom line*) yang tidak terpisahkan yang mana ketiga dimensi tersebut harus diperhatikan

oleh perusahaan. Adapun ketiga dimensi dasar dalam penyusunan fondasi keberlangsungan perusahaan yaitu:

1. *People* (Berorientasi pada manusia)

Dimensi *people* dimaknai sebagai cara perusahaan memberdayakan SDM yang berada di dalamnya untuk kepentingan operasional perusahaan. Unsur manusia dalam konteks operasional perusahaan ini tidak hanya berorientasi kepada karyawan saja, namun juga berorientasi kepada masyarakat sekitar, konsumen, calon konsumen, dan pesaing. Perusahaan harus menyadari dan memahami betapa pentingnya aspek *people* di dalam maupun luar perusahaan, karena dengan adanya dukungan aspek *people* maka keberadaan, keberlangsungan hidup dan perkembangan perusahaan akan terjamin.

2. Planet (Berorientasi pada lingkungan)

Dimensi *planet* dimaknai oleh perusahaan sebagai cara perusahaan dalam mengelola segala aspek produksi agar turut dan tetap menjaga keberlangsungan hidup lingkungan sehingga diharapkan nantinya masalah pencemaran lingkungan hidup oleh limbah hasil operasi produksi perusahaan dapat diminimalkan.

3. Profit (Berorientasi pada laba)

Dimensi profit merupakan dimensi yang menjadi tujuan primer bagi setiap pihak yang melaksanakan suatu kegiatan usaha. Salah satu cara yang sudah sangat umum perusahaan terapkan untuk meraup keuntungan semaksimal mungkin adalah lewat kebijakan efisiensi biaya.

9.4. Proses Pengukuran Diri

Sumber daya manusia yang handal dan bermutu unggul tentunya akan mampu membangun dan mengembangkan perusahaan menuju arah yang lebih sukses. Untuk mencapai titik kejayaan dan kesuksesan, perusahaan harus mengetahui dan mengukur bagaimana tingkat kinerja dari sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan untuk kemudian akan dilakukan strategi peningkatan kinerja diri sumber daya manusia itu sendiri. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa elemen SDM berperan krusial dalam menentukan kinerja dan masa depan dari sebuah perusahaan sehingga diperlukan suatu tahapan atau proses yang harus dijalani oleh para sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan agar menjadi lebih profesional, berkualitas unggul dan handal. Adapun proses atau tahapan yang diperlukan untuk membangun diri sumber daya manusia menjadi lebih unggul dan handal, sebagai berikut:

1. Create Strong Measurable Performance Indicators.

Untuk mengetahui dan mengukur tingkat kinerja dari sumber daya manusia di suatu perusahaan, maka setiap individu tersebut harus

menetapkan terlebih dahulu indikator yang dapat dijadikan acuan untuk mengukur tingkat kinerja masing-masing individu (*key performance indicators*) di dalam perusahaan. Indikator tersebut haruslah benar, solid serta berisi target-target yang dapat terukur.

2. *Measure and Monitor and Improve.*

Setelah merumuskan indikator pengukur tingkat kinerja untuk masing-masing individu elemen sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan (*key performance indicators*) dengan benar dan tepat, maka tahapan selanjutnya adalah mengukur dan memonitoring pencapaian target *key performance indicators* secara periodik dan kontinu. Dari sekian banyak penyebab kegagalan untuk mengimplementasikan sistem manajemen yang tertata rapi lewat *key performance indicators*, faktor utamanya akibat tidak adanya acuan yang jelas untuk memonitor dan mengevaluasi semua yang telah dicapai secara berkala periodik. Padahal dengan adanya proses monitoring dan evaluasi ini nantinya akan diketahui dimana letak target-target yang belum terpenuhi sehingga nantinya akan dilakukan evaluasi dan perbaikan untuk kemudian akan dilanjutkan tahapan pengembangan berkesinambungan untuk lebih memaksimalkan kualitas kerja karyawan secara berkesinambungan. Tiga kunci utama agar kinerja sumber daya manusia di suatu perusahaan dapat meningkat adalah *measure*, *monitor*, dan *improve*.

3. Reward for Performance

Pada tahapan ini, akan diberikan *reward* bagi para individu di perusahaan yang mampu melampaui target *key performance indicators* yang telah ditetapkan sebelumnya. *Reward* ini tentunya sangat berarti bagi para individu di dalam perusahaan, karena dengan adanya *reward*, sumber daya manusia di suatu perusahaan merasa bahwa kinerja dan pengorbanan selama ini yang mereka berikan dihargai oleh perusahaan dan tentunya itu akan berdampak baik kepada perusahaan elemen sumber daya tersebut akan lebih bersemangat untuk menciptakan indikator pencapaian yang lebih tinggi sehingga hal tersebut tentunya akan meningkatkan produktivitas perusahaan.

BAB 10

PRINSIP-PRINSIP 6 SIGMA

10.1. Dasar-Dasar Statistik untuk 6 Sigma (*Six Sigma*)

Bila ditinjau dari asal katanya metode *six sigma* terbentuk dari 2 kata yaitu *six* dan *sigma* di mana :

- a. *Six* adalah bahasa inggris dari angka 6
- b. *Sigma* adalah lambang dari standar deviasi atau bisa juga didefinisikan sebagai parameter yang mengukur kompetensi dari kualitas suatu proses ataupun produk melalui suatu perhitungan statistik. Hasil perhitungan tersebut kemudian akan dinyatakan dalam satuan yang disebut sebagai DPU (*Defect Per Unit*) atau PPM (*Part Per Million*). Dengan demikian bisa diperoleh suatu kesimpulan bahwa kenaikan nilai sigma akan berbanding terbalik dengan jumlah kecacatan yang timbul dan begitu pula sebaliknya. Selain itu secara tidak langsung dapat juga disimpulkan bahwa secara tidak langsung kenaikan nilai sigma juga akan mempengaruhi turunnya jumlah biaya yang dikeluarkan untuk menjaga kualitas serta durasi suatu produk harus diproses ulang akibat adanya kecacatan.

Bila ditinjau sebagai salah satu bidang ilmu maka *six sigma* memiliki arti sebagai sebuah metode yang telah disusun secara sistematis dengan

tujuan melakukan perbaikan pada proses ataupun produk. Perbaikan dilakukan lewat menekan seminimal mungkin inkonsistensi yang dihasilkan sehingga jumlah *product* yang mengalami kecacatan juga dapat diminimalkan.

Jika hasil anda:	DPOM anda:	Sigma anda:
30,9%	690.000	1,0
69,2	308.000	2,0
93,3	66.8000	3,0
99,4	6.210	4,0
99,98	320	5,0
99,9997	3,4	6,0

Tabel 3. Tabel Konversi Sigma
Sumber: Diolah dari Konsep Six Sigma

Adapun kosakata-kosakata penting yang perlu diketahui untuk memahami konsep *Six Sigma* lebih dalam yaitu :

- a. *Black belt*, merupakan pihak yang berperan untuk menjadi *leader* yang bertugas untuk mengukur, menggali lebih dalam, merancang cara meningkatkan kualitas, dan mengontrol setiap proses yang dijalankan dalam perusahaan. Kegiatan-kegiatan tersebut penting untuk dioptimalkan sebaik-baiknya karena nantinya akan berefek pada *customer satisfaction* dan *productivity growth* dalam perusahaan.

- b. *Green belt*, merupakan jabatan yang setara dengan *Black Belts* dari segi wewenangnya tapi durasi kerjanya hanya paruh waktu saja.
- c. *Master black belt*, sesuai dengan namanya berarti jabatan ini juga menjalankan suatu tugas yang masih berkaitan dengan apa yang dilakukan oleh *black belt*. Di sini *master* bertugas untuk menjadi penasihat yang memberikan masukan pada proyek yang menjadi tanggung jawab dari sang *black belt*. Dengan tugas yang cukup berat tersebut maka dari itu orang yang berada dalam jabatan ini dituntut untuk memiliki :
 - *Skill* analisis secara kuantitatif jadi di sini dapat mengolah berbagai angka perhitungan menjadi suatu fakta.
 - Kompetensi verbal untuk memberikan arahan dan masukan dengan baik dan mudah dimengerti.
- d. *Champion*, istilah ini dalam konteks Six Sigma merupakan setiap pihak yang menjadi bagian dari manajemen yang mendapatkan tuntutan untuk melaksanakan proyek perbaikan kualitas ataupun produk tersebut
- e. *Critical-to-quality*, segala hal yang dapat berdampak secara signifikan pada *customer satisfaction* baik itu dari segi proses maupun perlakuan-perlakuan lainnya.

- f. *Defect*, kecacatan yang terjadi pada proses maupun produk yang dihasilkan di mana semakin sering terjadi maka akan menyebabkan kepuasan konsumen juga akan menurun.
- g. *Defect per million opportunities* (DPMO), satuan yang merepresentasikan berapa kali suatu proses atau produk gagal memenuhi standar dari sejuta kesempatan.
- h. *Process capability*, kompetensi untuk memproduksi barang atau jasa berdasarkan spesifikasi teknis yang ditetapkan oleh manajemen mengacu pada analisis yang telah dilakukan pada kebutuhan konsumen.
- i. *Stable Operation*, segala jenis proses yang diupayakan untuk dapat selalu dikontrol kestabilannya demi menjaga kualitas proses dan produk.

10.2. Seleksi Proyek 6 Sigma

Pada penerapannya di lapangan, metode *Six Sigma* yang dipakai untuk memperbaiki dan menaikkan kualitas dijalankan dengan 4 langkah yang terdiri atas :

1. Identifikasi

Langkah pertama yang dilakukan adalah identifikasi di mana pihak *Master Black Belts* sebagai penanggung jawab akan

memetakan/mengkategorikan secara detail apa saja yang menjadi sektor-sektor penting yang menopang bisnis perusahaan tersebut. Kegiatan pemetaan ini untuk lebih jelasnya terbagi lagi menjadi 2 langkah penting yaitu :

a. *Recognize* (Pengenalan)

Langkah pengenalan berfungsi supaya perusahaan lebih mudah memahami bagaimana sektor-sektor penting dalam bisnisnya berpengaruh signifikan pada omzet . Dari situ perusahaan lebih mudah juga untuk menemukan apa saja potensi-potensi kendala yang dapat membuat proses produksi yang dilakukan menjadi tidak optimal.

b. *Define* (Mendefinisikan)

Kelebihan dan kekurangan perusahaan dalam menjalankan proses telah ditata dengan sistematis pada langka *recognize*. Selanjutnya perusahaan bisa membuat gambaran mengenai rencana apa saja yang sesuai untuk mempertahankan kelebihan dan meminimalisasi kekurangan.

2. Karakterisasi

Menentukan tujuan dengan lebih jelas memang adalah hal yang penting dilakukan terlebih apabila perusahaan akan

melakukan perbaikan kualitas melalui metode *Six Sigma*. Berdasarkan hal itulah langkah karakterisasi dijalankan lewat 2 langkah ini:

- a. Melakukan pengukuran pada :
 - Aspek-aspek kualitas mana yang perlu ditingkatkan agar tepat sasaran dengan kepuasan konsumen.
 - Standar-standar dan validasi yang ditetapkan sebagai upaya peningkatan kualitas.
- b. Menjalankan analisis pada
 - Kemampuan dari suatu proses untuk dijalankan pada kapasitas tertentu.
 - Langkah-langkah kerja seperti apa yang realistis dilakukan tapi tetap efektif untuk mencapai tujuan.
 - Berbagai faktor yang dapat menimbulkan inkonsistensi pada proses maupun produksi.

3. Optimasi

Optimasi mempunyai makna melakukan suatu tindakan dengan tujuan untuk mengoptimalkan. Dengan demikian langkah ketiga ini juga berfungsi demikian, perusahaan berupaya mengoptimalkan proses yang dijalankannya dengan berusaha menaikkan nilai kualitas dan menekan faktor penyebab inkonsistensi. Pada umumnya ada 7 hal yang akan dioptimasi oleh perusahaan sehubungan dengan peningkatan kualitas yaitu :

- a. *Skill* dari tenaga kerja supaya dapat beradaptasi dengan perkembangan teknologi produksi.
- b. Unit-unit produksi yang menekankan pada segala jenis mesin yang digunakan oleh perusahaan khususnya di sektor manufaktur untuk menghasilkan suatu produk.
- c. Cara/budaya kerja perlu dioptimasi untuk memastikan setiap karyawan bekerja sesuai dengan SOP yang ditetapkan.
- d. Kualitas bahan baku maupun bahan bahan penunjang lainnya
- e. Sistem-sistem yang berkaitan dengan aplikasi K3(Kesehatan dan Keselamatan Kerja) dalam perusahaan.
- f. Peningkatan motivasi kerja karyawan untuk lebih produktif dengan mensosialisasikan mengenai pentingnya bagi seluruh karyawan untuk lebih meningkatkan kreativitas dan inisatifnya dalam bekerja demi kemajuan perusahaan.

4. Institusionalisasi

Sebagai langkah terakhir dari seleksi proyek *Six Sigma* adalah institusionalisasi yang pengimplementasiannya adalah pada 2 langkah ini :

- a. Standarisasi yaitu meniru dari standar-standar yang sudah terbukti keampuhannya dalam mengembangkan bisnis oleh perusahaan yang sudah sangat maju.
- b. Menyatukan standar-standar yang dianut tadi ke dalam konsep pembuatan desain.

BAB 11

APLIKASI-APLIKASI STATISTIK

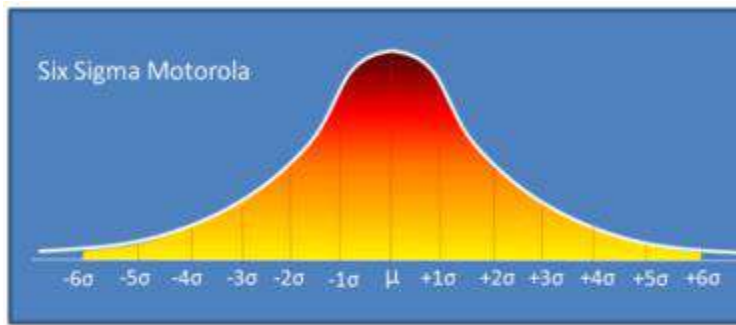
11.1. Pondasi Statistik

Perspektif Statistik

Sigma pada bidang statistik lebih sering disebut dengan istilah standar deviasi yang merupakan parameter yang berfungsi menunjukkan simpangan yang terjadi pada median. Dalam statistik, parameter ini digambarkan seperti kurva yang melingkupi rentang nilai tertentu. Kurva inilah yang kemudian dijadikan pedoman untuk menilai suatu proses di mana proses baru dapat dikatakan baik apabila tidak keluar dari naungan kurva tersebut. Naungan kurva sigma ini terbagi menjadi 2 wilayah :

- a. Wilayah batas atas / *Upper Specification Limit* (USL), nilai maksimal/tertinggi yang dinaungi kurva.
- b. Wilayah batas bawah / *Lower Specification Limit* (LSL), nilai minimal/ terendah yang berada dalam kurva.

Apabila dari hasil perhitungan ternyata proses berada di luar wilayah kurva maka proses tersebut termasuk dalam kategori *reject* atau cacat.



Gambar 12. Kurva Sigma

Sumber: Diolah dari Kurva Sigma perusahaan Motorola, 2016

Six Sigma merupakan nilai *mean* atau rata-rata dari proses yang tersebar pada wilayah tertentu. Dalam melakukan pengukuran kualitas suatu proses ataupun produk, metode *six sigma* menyatakannya dengan satuan DPMO (*Defect per Million Opportunities*). Satuan ini merupakan yang paling ideal karena menghubungkan langsung antara kecacatan suatu proses ataupun produk dengan kerugian anggaran dan waktu yang harus ditanggung. Rumusan dalam mengkalkulasi DPMO dapat disimak dalam penjelasan berikut :

Defect Per Unit (DPU)

$$DPU = \frac{\text{Total Kecacatan yang Terjadi}}{\text{Total produksi perusahaan pada jangka waktu tertentu}}$$

Kemudian apabila nilai DPU sudah ditemukan maka *Defect per Million Opportunity* (DPOM) dapat dihitung lewat formula

$$DPMO = \frac{DPU}{\text{Probabilitas Kerusakan}} \times 10^6$$

Itu adalah rumus dasar dari DPMO sementara dalam konteks *Six Sigma* keduanya saling berkorelasi lewat rumus ini :

$$\sigma = 0,8406 + 29,37 - 2,221 \times \ln(\text{DPMO})$$

11.2. Metodologi Statistik

Metodologi Six Sigma

Six Sigma merupakan salah satu metode pengembangan yang sudah banyak dipakai oleh berbagai perusahaan di dunia, termasuk Indonesia. konsep Six sigma adalah dengan pendekatan *Zero Defect The International Organization for Standardization (ISO)*. Penerapan metodologi Six Sigma adalah lewat 2 jenis pendekatan : Six Sigma—DMAIC (*Define, Measure, Analyze, Improve, Control*) dan Six Sigma—DFSS DMADV (*Define, Measure, Analyze, Design, Verify*), (Gaspersz, 2007).

1. Tahap *Define* (D)

Tahap Define akan menjabarkan mengenai penggunaan diagram alir yang menggambarkan 5 parameter dasar yang perlu diperhatikan dalam menjaga kualitas yaitu *Supplier-Input-Processes- Output- Customers*.

2. Tahap *Measure* (M)

Tahap kedua *Six sigma* adalah pengukuran. Pada tahap ini terdapat dua aspek pokok yang dijalankan yaitu :

a. *Identifikasi Critical To Quality (CTQ)*

b. Perhitungan nilai DPMO dan Nilai Sigma

Hasil dari pengukuran terhadap berbagai fakta yang terjadi di lapangan akan memberikan *output* berupa data. Data ini kemudian akan diobservasi dan diselidiki lebih lanjut seakurat mungkin supaya masalah yang terjadi dapat didiagnosis dengan tepat. Benar-benar perlu kehati-hatian dalam pendagnosisan masalah ini karena akan berpengaruh pada akurasi dari pengambilan keputusan dari pihak manajemen (Gaspersz, 2002).

3. Tahap *Analyze* (A)

Pada tahap ketiga ini, perusahaan mendalami dan mengolah data menurut sumber utama masalah yang menyebabkan menurunnya performa dan sigma. Dengan kata lain yang menjadi inti aktivitas yang dilaksanakan pada tahap *analyze* adalah menggali secara intensif apa yang menjadi biang keladi dari terjadinya kecacatan pada suatu proses maupun produk. Dari sekian banyak yang tersedia, metode paling umum yang dipakai untuk mendeteksi kecacatan adalah menggunakan diagram sebab akibat (*Fishbone Diagram*) dan FMEA (*Failure Mode and Effect Analyze*).

4. Tahap *Improve* (I)

Tahap selanjutnya adalah tahap *improve*. Pada tahap ini akan dilakukan seleksi solusi dan tindakan yang diharapkan dapat meningkatkan performansi dari sigma. Pada tahap *improve* akan

dilakukan tindakan perbaikan untuk mengatasi timbulnya cacat. Tindakan perbaikan yang dilakukan untuk mengatasi hal tersebut adalah dengan mengetahui parameter yang berpengaruh terhadap terjadinya cacat. Selanjutnya akan disusun *Design of Experiment*, yaitu dengan menggabungkan faktor-faktor yang paling berpengaruh.

5. Tahap *Control* (C)

Tahap terakhir adalah tahap *control*. Pada tahap *control* akan ditampilkan mengenai perubahan yang terjadi setelah menggunakan parameter baru (setelah perbaikan).

BAB 12

DESAIN UNTUK 6 SIGMA

Desain untuk 6 sigma (DFSS) merupakan sebuah metode yang digunakan untuk mengatur sistem manajemen dalam suatu bisnis yang berkaitan dengan konsep six sigma. Desain untuk 6 sigma (DFSS) ini memiliki tujuan mengetahui, mengidentifikasi, dan menentukan kebutuhan para konsumen untuk kemudian diwujudkan dalam bentuk produk maupun jasa. Agar dapat terlaksana dengan baik, terdapat beberapa tahapan desain untuk 6 sigma (DFSS) yang harus diperhatikan, yaitu:

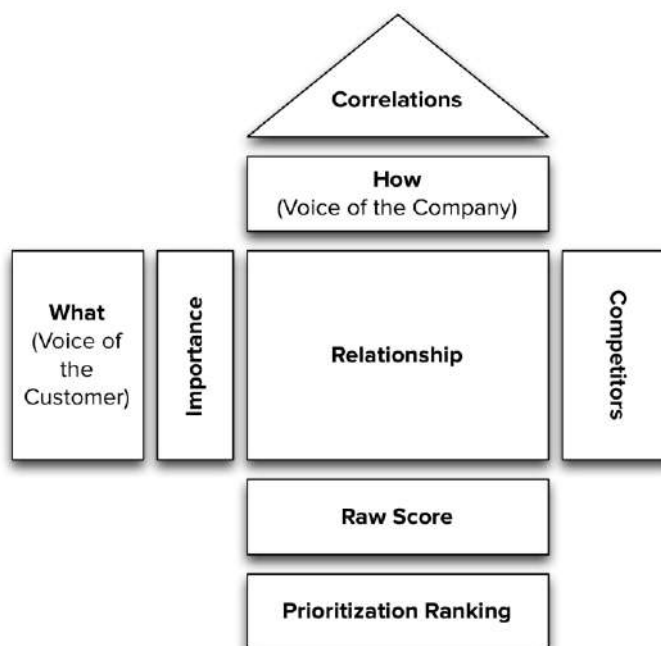
5. *New product introduction*, merupakan tahapan yang berisi berbagai opsi jenis-jenis bisnis baru yang dapat menjadi solusi bagi masyarakat.
6. *Define*, merupakan tahapan yang menjadi prolog/pembukaan dari project DFSS.
7. *Customer*, proses pengidentifikasian tren mengenai apa yang menjadi selera dari konsumen pada saat itu dan bagaimana perusahaan membuat suatu produk yang dapat relevan dengan tren tersebut.

8. *Concept*, konsep yang telah dirancang sedemikian rupa sebagai cetak biru layanan maupun produk baru yang akan diluncurkan untuk waktu yang akan datang.
9. *Design*, konsep yang sudah dirancang pada tahap sebelumnya masih mentah sehingga perlu direvisi dan diolah lebih lanjut oleh pihak yang terlibat dalam tim desainer.
10. *Implementation*, yang meliputi proses uji coba/*piloting* dan perbaikan bila ditemukan problem dalam uji coba/ *refining*.
11. *Handover*, produk yang telah melewati 6 tahap sebelumnya diserahkan kepada orang yang telah membeli produk tersebut.

12.1. Piranti Pengembangan Konsep

Pengembangan konsep merupakan proses penerapan ilmu pengetahuan keilmiah, ilmu keteknikan, dan pengetahuan bisnis untuk memproduksi desain fungsional yang mempertemukan antara keinginan dan kebutuhan para konsumen dan proses operasional perusahaan, seperti yang dijelaskan pada diagram *the House of Quality* (Gambar 13). Pengembangan konsep merupakan serangkaian kegiatan yang bertujuan untuk mengembangkan sejumlah ide yang berpotensi untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Setelah ide atau konsep pengembangan diidentifikasi, maka perusahaan akan melakukan evaluasi terhadap ide atau konsep pengembangan tersebut. Evaluasi tersebut meliputi evaluasi terhadap analisis pembiayaan maupun

keuntungan, analisis resiko, maupun analisis teknik yang lainnya. Selanjutnya dipilihlah ide atau konsep yang terbaik dengan menggunakan teknik penilaian matriks untuk menyeleksi segala kriteria agar didapatkan ide atau konsep yang terbaik tersebut.



Gambar 13. *The House of Quality*

Sumber: Diolah dari Evans, James dan Lindsay, William. (2008).

Proses pengembangan produk pada perusahaan secara general akan menjalankan 3 prosedur berikut ini :

A. Menganalisis dan memetakan apa yang sebenarnya dibutuhkan konsumen

Perusahaan sangat perlu terlebih dahulu memahami produk seperti apa yang dibutuhkan konsumen pada saat ini. Apabila kebutuhan tersebut sudah terpetakan maka kemudian hasil analisis tersebut akan diserahkan kepada tim yang bertanggung jawab dalam pengembangan baik itu produk ataupun pasar.

B. Menyiapkan spesifikasi yang cocok dengan kebutuhan konsumen

Yang dimaksud spesifikasi di sini adalah konversi/ hasil terjemahan dari tim pengembang dari kebutuhan konsumen yang sudah terpetakan menjadi aspek-aspek teknis dari suatu produk yang sekiranya sesuai dengan kebutuhan tersebut. Langkah merancang aspek-aspek teknis tersebut diimplementasikan dengan 3 cara yaitu :

- Menyiapkan daftar berbagai aspek teknis yang sesuai permintaan konsumen.

- Mencari informasi dari kompetitor mengenai : spesifikasi yang telah mereka buat dan *customer satisfaction* setelah memakan produk dengan spesifikasi tersebut.

C. Merancang konsep

Konsep bisa dibilang merupakan sebuah perkiraan tentang seperti apa nantinya produk dari segi :

- Kenampakan fisik
- Teknologi apa yang akan digunakan untuk membuat produk tersebut
- Cara menggunakan produk

Dari definisi tersebut dapat diketahui bahwa merancang konsep dilaksanakan dengan tujuan untuk mendapatkan gambaran secara global bagaimana melakukan penyesuaian agar produk yang dihasilkan nantinya sesuai dengan selera dari *customer*.

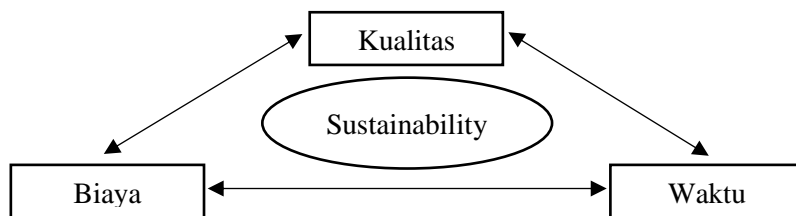
Adapun langkah-langkah dalam merancang konsep meliputi berbagai hal berikut :

- a. Merumuskan suatu masalah yang terjadi dalam masyarakat dan memberikan gambaran umum kira-kira produk seperti apa yang cocok untuk menjadi solusi atas masalah itu.

- b. Melakukan pencarian sumber daya baik itu yang berada di dalam maupun luar perusahaan untuk meninjau apakah jenis produk yang telah dirumuskan pada langkah (a) memungkinkan untuk dibuat.
- c. Menentukan satu dari sekian banyak konsep yang telah dibuat, yang mana yang paling sesuai dengan kemampuan perusahaan namun tetap memiliki peluang yang menjanjikan di masa depan. Cara penentuan dilakukan dengan menguji masing-masing konsep untuk menilai :
 - Seberapa cocok konsep dengan selera konsumen.
 - Seberapa luas pangsa pasar yang dapat diperoleh perusahaan.
 - Potensi kendala yang dapat muncul dan seberapa usaha yang harus dikeluarkan untuk menangani kendala tersebut.
- d. Menetapkan spesifikasi final berdasarkan konsep yang telah dipilih. Penetapan dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai hal seperti bagaimana nantinya kinerja produk dan berapa biaya yang harus dikeluarkan tiap menghasilkan produk.
- e. Memulai proyek untuk merealisasikan konsep.

12.2. Desain Perancangan dan Pengembangan

Suatu produk yang bagus tidak hanya dinilai dari manfaatnya saja tapi juga dari bagaimana pendesainannya. Dengan desain produk yang menarik berpotensi menaikkan nilai jualnya. Demikian halnya apabila produk didesain dengan asal-asalan maka sudah pasti tidak akan laku juga. Oleh karena itu supaya perusahaan dapat mendesain produknya dengan menarik maka hada 3 aspek yang harus diperhatikan :



Gambar 14. Segitiga Aspek Produk

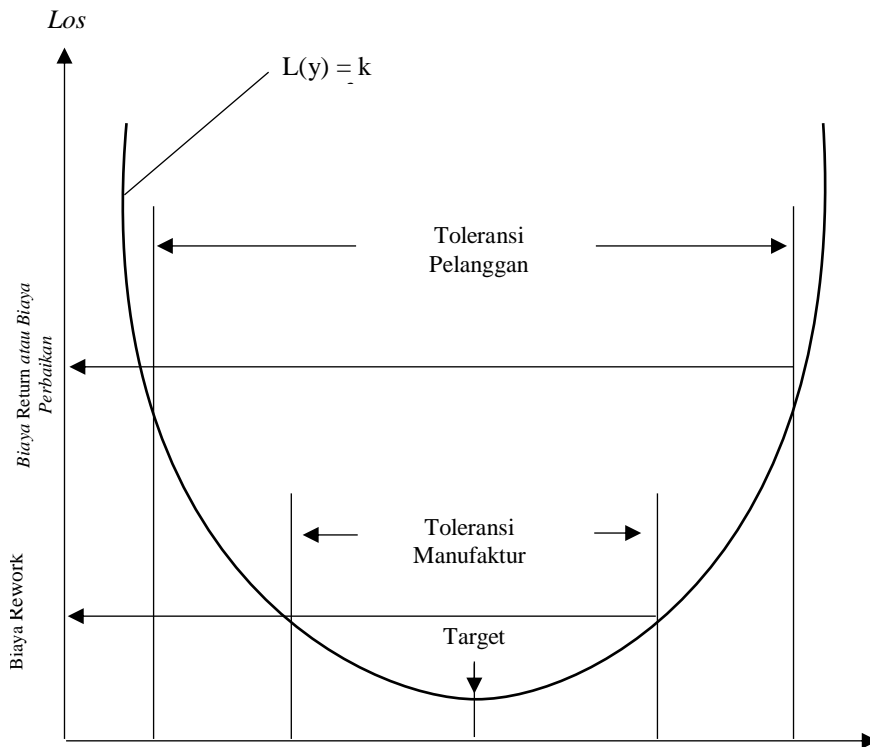
Sumber: Penulis

Dari seluruh aspek yang ditunjukkan oleh gambar 14 tersebut kemudian dapat lebih dispesifikan lagi ke dalam beberapa parameter desain yang bagus yaitu :

- Produk yang bersangkutan harus mudah dibongkar pasang.
- Ramah lingkungan dengan sifat *recycleable desain*
- Tidak mudah lapuk oleh perubahan lingkungan sehingga dapat bertahan dalam jangka waktu yang lama.
- Anggaran yang harus dikeluarkan dalam proses pendesaian tidak terlalu besar

THE TAGUCHI LOSS FUNCTION

Metode *the Taguchi Loss Function* merupakan suatu cara untuk menunjukkan bagaimana kinerja masing-masing bagian atau elemen dalam perusahaan dalam pencapaian target berdasarkan pendekatan statistika sehingga metode ini dapat merepresentasikan kerugian yang dialami oleh suatu perusahaan. Metode Taguchi ini merupakan usaha yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kualitas produk dan mewujudkan suatu desain produk yang kuat. Dalam penggambarannya *Taguchi Loss Function* dibuat dalam bentuk grafik parabola yang mempresentasikan hubungan ketika produk yang dihasilkan berada di bawah standar konsumen dengan potensi biaya kerugian yang akan ditanggung. Semakin kualitas produk menyimpang jauh maka akan semakin naik juga kerugian perusahaan. Begitu pula sebaliknya (Gambar 15).



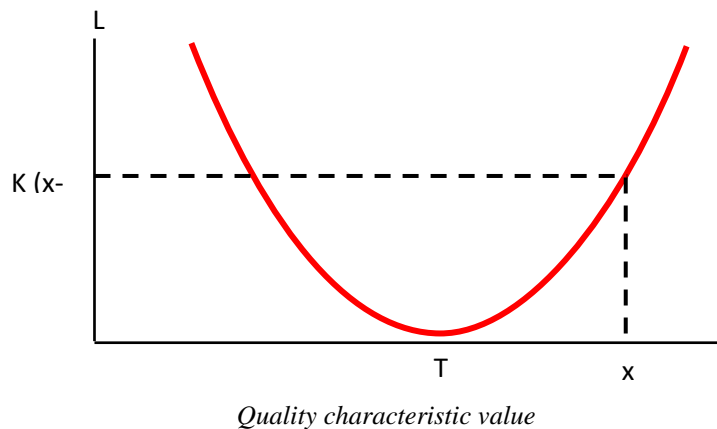
Gambar 15. *Taguchi Loss Function*

Sumber: Diolah dari Bagchi (1993).

Untuk melakukan perhitungan *Loss Function*, maka dapat digunakan formulasi sebagai berikut:

$$L(x) = k(x - T)^2$$

dimana x merupakan nilai aktual karakteristik kualitas dan k adalah konstanta. Sedangkan $(x - T)$ merepresentasikan penyimpangan target dan besarnya kerugian meningkat sejalan dengan kuadrat penyimpangan (Gambar 16).



Gambar 16. Fungsi Nominal is the Best Loss

Sumber: Diolah dari Evans, James dan Lindsay, William. (2008)

12.3. Piranti untuk Verifikasi dan Validasi Desain

Fase akhir dari DFSS adalah tahapan verifikasi dan validasi desain produk dan proses. Verifikasi desain dan proses merupakan tahapan yang sangat penting dikarenakan tahapan ini dapat menunjukkan apakah desain produk dapat memenuhi kebutuhan konsumen atau tidak serta menunjukkan apakah desain tersebut dapat diproduksi berdasarkan spesifikasi (Lindsay, Evans. 2007). Berikut adalah langkah-langkah yang harus ditempuh perusahaan dalam tahapan verifikasi dan validasi produk dan proses:

1. Langkah 1: *Pilot Test* dan *Refining*; Tidak ada produk atau jasa yang dapat dipasarkan tanpa adanya *pilot test* dan *refining*. Metode dalam penerapan pilot test dan refining adalah menggunakan metode *design failure mode effect analysis*. Metode ini bertujuan untuk mengetahui tingkat keandalan produk atau

jasa secara pasti sebelum produk atau jasa tersebut masuk ke pasar.

2. Langkah 2: Verifikasi, Validasi, dan Pengendalian. Langkah validasi merupakan kepastian akhir dari desain produk atau jasa untuk desain proses produksi atau manufaktur, validasi desain diterapkan untuk memastikan bahwa desain tidak mengalami error pada tahap aplikasinya.

BAB 13

PIRANTI UNTUK PENINGKATAN PROSES

13.1. Metodologi Perbaikan Proses untuk Peningkatan Mutu

Istilah proses menjelaskan mengenai gabungan dari tindakan atau perbuatan yang ditata sedemikian rupa dari satu tahap kegiatan menuju tahap lainnya sampai diperoleh suatu hasil yang diinginkan. Dengan demikian proses menjadi vital khususnya untuk perusahaan karena lewat proseslah aktivitas yang dijalankan perusahaan dapat memberikan manfaat bagi orang yang menggunakan produk barang ataupun jasa dari perusahaan tersebut (Cutcher, Joel dan Gershenfeld., 2004). Secara lebih spesifik untuk ranah produksi, proses adalah himpunan dari berbagai tindakan dengan tujuan untuk mengolah suatu elemen yang masuk bisa berupa bahan baku, *production capital*, tenaga manusia, dsb menjadi suatu produk yang dapat dinikmati untuk kepentingan orang banyak.

Berbagai macam metode telah diterapkan dalam beberapa tahun terakhir demi adanya perbaikan segala proses di perusahaan agar mutu perusahaan semakin meningkat sehingga tingkat kepuasan konsumen akan semakin meningkat. Gagasan perbaikan proses demi peningkatan pertama kali dicetuskan oleh 2 orang tokoh bernama W.Edwards Deming dan Juran sekitar tahun 1930-1940. Dalam pandangannya kedua tokoh itu menyatakan agar para penggiat industri mulai berinisiatif dalam mencari tahu cara menyenangkan selera konsumen.

Beberapa cara menyenangkan konsumen tersebut misalnya dengan memperbaiki kualitas baik itu dari segi alur pengolahan produk sampai kepada kualitas produk yang dihasilkan (Crosby., Philip B., Deming, Edwards, dan Juran., 1992). Perusahaan harus menerapkan konsep “dekat dengan pelanggan” sehingga dengan menerapkan konsep tersebut, maka perusahaan akan lebih mudah memahami seperti apa selera konsumen pada produk dari perusahaan tersebut. Dari berbagai metode tersebut, terdapat metode yang cukup efektif untuk diterapkan yaitu metode lingkaran deming dan metode Juran, yang akan dijelaskan sebagai berikut.

Lingkaran Deming

Lingkaran deming merupakan metode yang digunakan untuk meningkatkan mutu perusahaan supaya kepuasan dari orang-orang yang mengonsumsi barang atau jasa dari perusahaan tersebut juga mengalami peningkatan. Supaya peningkatan mutu itu tercapai, perusahaan harus mengupayakan semaksimal mungkin untuk memperbaiki total segala proses yang ada di perusahaan, baik proses operasional industri maupun proses non operasional industri (Gambar 17). Lingkaran deming menggambarkan setiap proses yang harus muncul secara terus-menerus untuk menciptakan suatu kualitas sistem kerja yang bagus. Adapun proses yang dimaksud di sini adalah suatu rangkaian aktivitas yang disebut PDCA yang meliputi :

(A, Sokovic., Pavletic, dan Pipan, Kern., 2010).

- a. *Plan* yaitu membuat rancangan perencanaan mengenai metode dan aspek-aspek apa saja yang perlu diperbaiki dalam mencapai peningkatan kualitas.
- b. *Do* yaitu mengerjakan atau melaksanakan rencana yang sudah ditulis dengan rapi ke dalam tindakan riil.
- c. *Check* yaitu memastikan apakah *plan* dengan *do* sudah cocok satu sama lain.
- d. *Act* yaitu suatu tindakan yang diambil untuk segera memperbaiki jika terjadi ketidaksesuaian antara apa yang direncanakan dengan realita yang sudah dikerjakan di lapangann yang terdiri atas

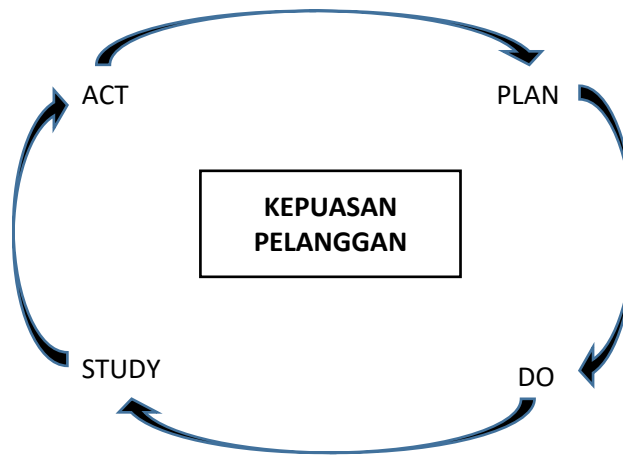
Lewat lingkaran ini, perusahaan akan jauh lebih teratur dalam menganalisis untuk membuat kondisi proses seperti apa yang dapat relevan dengan keinginan konsumen. Bila kondisinya dapat dipetakan maka perusahaan juga akan lebih mudah untuk menentukan seberapa besar alokasi sumber daya yang ada dalam perusahaan tersebut yang meliputi :

(Omachonu, V. K, & Ross, J. E Ross, 1994)

- a. Kegiatan penelitian / *research and development*
- b. Pembuatan desain alur proses maupun desain produknya.
- c. Unit-unit produksi seperti apa yang tepat untuk menjalankan alur proses.

- d. Sistem *marketing* untuk mempromosikan maupun mendistribusikan produk perusahaan.

Untuk penggambaran lebih detailnya, berikut adalah bentuk dari lingkaran deming.



Gambar 17. Lingkaran Deming

Sumber: Diolah dari berbagai sumber

Tahap perencanaan (*plan stage*) merupakan tahapan dimana perusahaan mengidentifikasi dan mempelajari kondisi perusahaan sekarang dan menjabarkan kondisi segala proses yang ada yaitu, kondisi proses *input*, *output*, konsumen dan pemasok perusahaan; memahami seperti apa harapan atau keinginan orang-orang saat mengonsumsi produk berupa barang maupun jasa dari perusahaan tersebut; proses pengumpulan data; proses mengidentifikasi segala masalah yang dihadapi perusahaan; proses penerapan teori untuk solusi

penyelesaian masalah. Tahap pelaksanaan rencana (*do stage*), segala perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya diimplementasikan ke dalam dasar percobaan untuk mengevaluasi solusi yang telah diajukan sebelumnya dan menyajikan berbagai macam data yang objektif. Data-data ini kemudian akan dikumpulkan dan didokumentasikan sebagai *input* untuk tahapan selanjutnya (Knight, John E., 2012).

Tahapan pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana (*study stage*) merupakan tahapan yang menentukan apakah rencana percobaan berjalan sesuai rencana atau tidak, mencatat segala proses pembelajaran selama *plan stage* dan *do stage* serta menentukan apakah terdapat permasalahan lain yang perlu didiskusikan. Seringkali, pada tahapan ini perusahaan akan merombak dan memodifikasi solusi yang telah ditawarkan sebelumnya agar menghasilkan hasil yang lebih sesuai untuk segala permasalahan yang ada, solusi yang baru tersebut nantinya akan dievaluasi kembali untuk mengetahui kinerja dari solusi tersebut dalam memecahkan segala masalah yang ada. Pada tahap terakhir, yaitu *act stage*, solusi proses yang telah dievaluasi dan diperbaiki tersebut nantinya akan ditetapkan sebagai hasil yang terbaik dan akan diterapkan di seluruh elemen organisasi. Kemudian proses perbaikan ini akan terus berlanjut untuk perbaikan segala proses yang memungkinkan (Knight, John E., 2012).

Metode Rangkaian Penerobosan Juran

Metode selanjutnya yang dapat diterapkan dalam upaya perbaikan segala proses di perusahaan agar mutu perusahaan semakin meningkat adalah metode rangkaian penerobosan Juran (*Juran's Breakthrough Sequence Methods*). Menurut Juran, mutu dan kualitas perusahaan merupakan sebuah parameter untuk mengukur tingkat

kesesuaian antara selera konsumen dengan produk barang maupun jasa buatan perusahaan tersebut (Zhang, Z. H. 2000). Terdapat enam tahapan yang harus diterapkan di dalam usaha perbaikan proses guna meningkatkan mutu perusahaan yang meliputi:

1. Analisis Kebutuhan

Pada tahapan ini perusahaan perlu mengidentifikasi segala kebutuhan yang diperlukan untuk melakukan perbaikan pada segala proses di perusahaan seperti mengidentifikasi identitas konsumen, menentukan kebutuhan konsumen, dan yang lainnya sehingga dari tahapan ini nantinya akan diketahui dan dapat diidentifikasi segala permasalahan yang ada.

2. Identifikasi Permasalahan

Pada tahapan ini perusahaan melakukan identifikasi terhadap berbagai permasalahan perusahaan yang dapat mempengaruhi mutu dan kualitas perusahaan seperti mengidentifikasi masalah kebutuhan konsumen. Dari situ nantinya akan dapat ditentukan dan dikembangkan suatu gambaran yang mempresentasikan bagaimana perusahaan merespon terhadap selera konsumen .

3. Identifikasi dan Penerapan Solusi

Pada tahapan ini perusahaan akan merumuskan segala solusi yang dapat dijadikan standar mutu untuk diterapkan untuk mengatasi permasalahan yang ada.

4. Analisis Proses

Pada tahapan ini perusahaan akan menjalankan penelitian untuk mencari tahu proses seperti apa yang dapat memproduksi barang atau jasa sesuai dengan suatu spesifikasi. Selain itu tidak kalah pentingnya yang menjadi fokus riset pada tahap analisis proses adalah menemukan kelemahan dari sistem proses sehingga dari situ dapat diperbaiki supaya efektivitasnya meningkat.

5. Analisis Evaluasi

Pada tahapan ini perusahaan akan menganalisis apakah solusi yang telah dirumuskan dapat berjalan dengan baik atau tidak serta menganalisis apakah implementasi solusi tersebut menghasilkan proses yang berjalan dengan baik atau tidak.

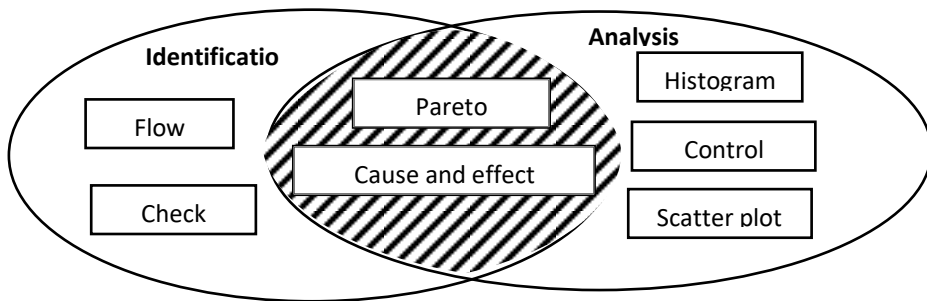
6. Memperoleh Keuntungan

Pada tahapan terakhir ini perusahaan akan memperoleh keuntungan seperti adanya standar pemecahan masalah untuk meningkatkan mutu dan kualitas perusahaan yang baru yang mana solusi tersebut diperoleh dari pengimplementasian solusi terbaik yang telah dirumuskan dan diterapkan sebelumnya,

pelatihan tenaga kerja, dan kontrol perusahaan untuk mengendalikan segala proses agar memenuhi standar yang telah ditetapkan.

13.2. Piranti Dasar untuk Pengembangan Proses Guna Meningkatkan Mutu dan Kualitas Perusahaan

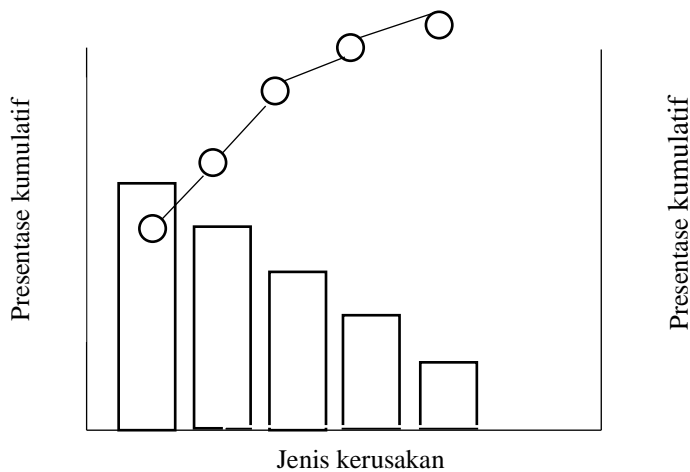
Proses peningkatan mutu perusahaan yang berkesinambungan, pimpinan perusahaan beserta tim ahli harus bersama-sama aktif menggunakan piranti dalam proses pengambilan keputusan dan kegiatan peningkatan mutu. Pada saat ini, terdapat sejumlah piranti yang dapat digunakan untuk mengukur mutu dan kualitas perusahaan, sehingga perusahaan harus cermat di dalam memilih piranti yang sesuai. Pemilihan piranti ini tentunya akan mempengaruhi keberhasilan di dalam usaha peningkatan kualitas dan mutu perusahaan. Banyak perusahaan salah memilih piranti sehingga mengakibatkan proses pengukuran mutu dan kualitas menjadi terhambat. Jadi dalam hal ini cara menentukan bagaimana, kapan dan alat yang harus digunakan di dalam pemecahan masalah maupun usaha perbaikan proses adalah hal yang krusial bagi perusahaan. Terdapat tujuh piranti dasar yang sering digunakan oleh perusahaan (Gambar 18). Piranti tersebut adalah:



Gambar 18. Piranti Dasar untuk Peningkatan Kualitas dan Mutu Perusahaan

Sumber: Diolah dari Soković, Mirko., Jovanović, Jelena., Krivokapić, Zdravko dan Vujović, Aleksandar (2009).

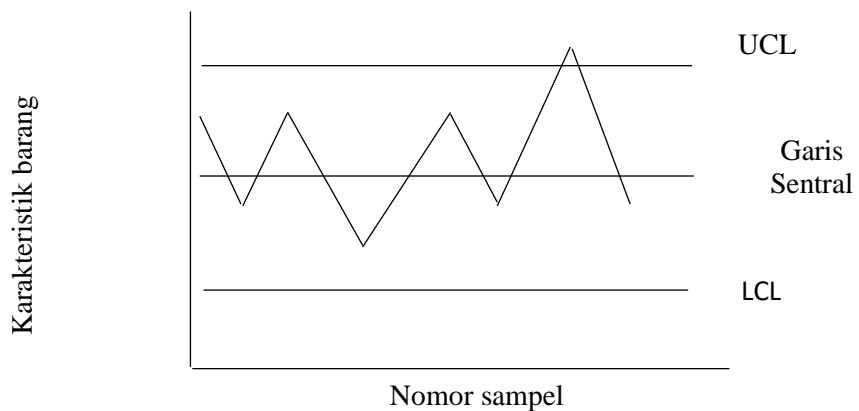
1. *Flow chart* (Diagram Alir), merupakan diagram balok yang secara grafis menerangkan sebuah proses atau sistem.
2. Diagram Pareto, merupakan diagram yang digunakan untuk menerangkan dan menangani eror, kendala, ataupun gangguan (Gambar 19).



Gambar 19. Diagram Pareto

Sumber: Diolah dari Gasperz (2003).

3. *Control Chart* (Grafik Kontrol), merupakan suatu jenis grafik yang menerangkan mengenai pengambilan data dalam waktu tertentu. Secara lebih rinci grafik tersebut juga terdapat batas minimum dan maksimum dari kontrol proses yang sedang dijalankan (Gambar 20).

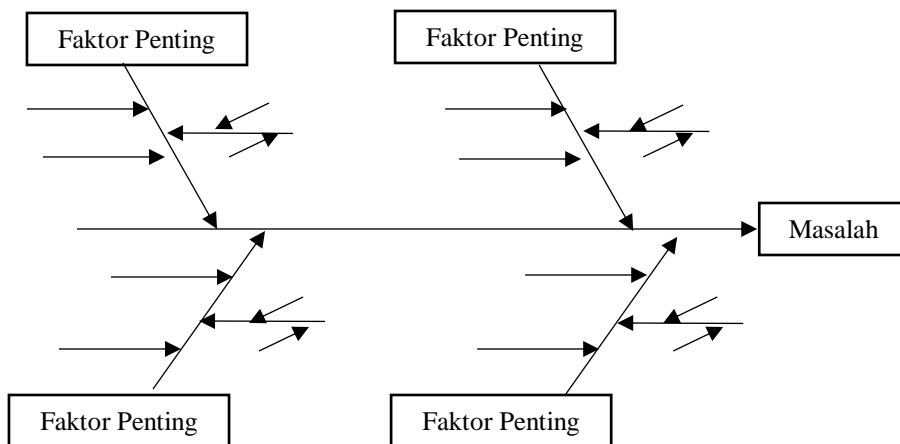


Gambar 20. Diagram Control Chart

Sumber: Diolah dari Nasution, Nur (2004).

4. Histogram, adalah diagram balok yang berisi data-data mengenai rentang nilai dari data yang telah dihitung dan juga berisi berapa kali nilai tersebut muncul.
5. *Scatter Diagram* (Plot Sebar), merupakan grafik yang menunjukkan hubungan antar dua perbandingan.
6. *Cause and Effect Diagram* (Diagram Sebab Akibat), merupakan diagram yang dibuat sedemikian rupa secara teratur yang berfungsi untuk mendeteksi titik mana yang berpotensi menjadi sumber masalah pada kualitas produk perusahaan. Berikut merupakan langkah-langkah dalam penyusunan diagram sebab akibat:
 - a. Memetakan dengan lebih jelas permasalahan dan dampak dari permasalahan untuk ditelusuri lebih lanjut.
 - b. Membentuk anggota khusus dalam menjalankan kegiatan analisis.
 - c. Menggambarkan diagram akibat serta garis tengah yang akan menghubungkan antara diagram sebab dan diagram akibat.
 - d. Mengklasifikasikan kategori penyebab potensial utama dan menghubungkan antar sesamanya.

- e. Mengidentifikasi penyebab kemungkinan dan mengklasifikasikannya ke dalam kategori penyebab potensial utama.
- f. Mengurutkan prioritas penyebab utama yang paling berpengaruh terhadap masalah tersebut.
- g. Mengambil langkah evaluasi dan koreksi



Gambar 21. Gambar Cause and Effect Diagram

Sumber: Diolah dari Gasperz (2003).

7. *Check Sheet* (Lembar Pengecekan), merupakan suatu formulir yang berfungsi untuk mengumpulkan dan mendokumentasikan data-data yang telah diambil agar diketahui masalah utama-nya (Gasperz, 2003). Dalam menyusun *check sheet*, aspek-aspek penting yang perlu diperhatikan antara lain :

- a. Bentuk kolom atau lajur yang digunakan untuk menuliskan data harus dibuat sejelas mungkin.
- b. Tujuan pencatatan data harus jelas.
- c. Waktu pengumpulan data juga tertera dengan jelas dan mudah dilihat.
- d. Data yang dimuat harus seterbuka dan setransparan mungkin.

13.3. Pelibatan dan pemberdayaan Karyawan pada Usaha Perbaikan Proses dalam Dunia Kerja

Salah satu kunci yang dapat digunakan untuk menekan pengeluaran, meningkatkan efisiensi dan produktivitas serta meningkatkan pelayanan dalam suatu perusahaan adalah melalui upaya perbaikan proses. Dalam usaha perbaikan proses, perusahaan memerlukan strategi yang cukup handal di dalam membangun budaya perbaikan proses yang berkelanjutan, yaitu salah satunya dengan melibatkan dan memberdayakan tenaga kerja atau karyawan di dalam proses perbaikan tersebut. Pelibatan dan pemberdayaan karyawan adalah suatu kondisi di mana perusahaan mengambil suatu keputusan atau merumuskan suatu kebijakan tidak hanya dilaksanakan oleh pihak manajemen saja tapi juga melibatkan semua karyawan tanpa terkecuali. Adapun cara mengoptimalkan fungsi karyawan di sini dapat dilakukan pihak manajemen dengan cara :

1. Mulai mendelegasikan kepada karyawan tentang tugas-tugas tertentu.
2. Bukan hanya sekedar mendelegasikan tapi juga perusahaan juga harus membekali ilmu dan praktik yang cukup kepada karyawannya bagaimana menjalankan delegasi tugas tersebut.
3. Dari delegasi yang telah dijalankan perusahaan harus memberikan kritik dan saran kepada karyawannya.
- .
4. Tidak lupa juga perusahaan perlu memberikan apresiasi sebagai balas jasa atas karyawan sudah mengalokasikan tenaga dan pikirannya untuk mengerjakan tugas yang didelegasikan.

Tujuan utama perusahaan selain mendapatkan profit yang sebesar-besarnya, adalah perusahaan bertujuan untuk mewujudkan *customer satisfaction* terhadap produk barang maupun jasa yang menjadi komoditas jualan dari suatu perusahaan. Berdasarkan tujuan itulah maka perusahaan memang perlu membuat program untuk memberdayakan karyawan. Alasannya supaya karyawan tidak hanya menunggu kebijakan manajemen tapi juga mulai berinisiatif untuk mengembangkan ide-ide segar yang belum pernah terpikirkan sebelumnya. Dengan demikian pada akhirnya perusahaan juga yang memperoleh berbagai jenis keuntungan seperti :

- a. Merespon komplain dari customer dengan lebih cepat dan tanggap.

- b. Membuat karyawan merasa dihargai oleh perusahaan sehingga dengan begitu akan timbul semangat untuk mengabdikan sebaik-baiknya pada perusahaan.
- c. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk lebih leluasa dalam mempromosikan konsumen agar mau menggunakan produk perusahaan.
- d. Perusahaan bisa mendapatkan iklan dari mulut ke mulut yang positif dan pelanggan yang membeli kembali makin meningkat

BAB 14

PROSES PENGAWASAN BERBASISKAN STATISTIK

14.1. Pengukuran-Pengukuran Pengawasan Kualitas

Pengukuran, pengawasan dan pengontrolan kualitas statistik merupakan suatu metode yang diterapkan untuk

A. Menghimpun dan mendalami suatu data mengenai kualitas yang dihasilkan.

Proses penghimpunan data kualitas nantinya digunakan untuk membuat diagram kontrol dan limit kontrol. Dalam pembuatannya diagram dan limit kontrol tersebut mengacu pada rumus-rumus statistik yang sesuai berdasarkan sifat data yang telah dikumpulkan. Limit kontrol di sini berfungsi untuk mengawasi dan operasi yang sedang berlangsung supaya bila terjadi keabnormalan bisa segera ditangani dengan cepat. Kondisi abnormal ini bisa timbul karena berbagai faktor seperti :

- a. Faktor- faktor nonteknis seperti mood pekerja pabrik yang sedang buruk.
- b. Faktor teknis yang meliputi : perubahan kualitas dari bahan mentah, kondisi mesin yang tidak prima akibat dimakan usia ataupun karena kesalahan operatornya, dsb.

Pada penerapannya bila suatu kondisi abnormal muncul maka divisi produksi pasti akan langsung menghentikan operasi yang sedang berjalan. Selanjutnya mereka akan mencari tahu kira-kira apa atau siapa yang menyebabkan keabnormalan terjadi. Bila sudah ditemukan maka akan segera dieliminasi supaya proses produksi dapat berlanjut dengan kualitas yang kembali baik.

B. Menentukan dan menguraikan mengenai bagaimana proses produksi selama ini dijalankan untuk dicari tahu lebih dalam mengenai kelemahannya.

Apabila kelemahan sudah ditemukan maka akan lebih mudah untuk memperbaiki dan menaikkan kualitas dari produk supaya dapat relevan dengan selera konsumen. Dalam bahasa lebih sederhananya dalam proses pengukuran, pengawasan, dan pengontrolan, perusahaan membandingkan bagaimana kondisi ideal secara teoretis dengan realita yang terjadi.

14.2. Metodologi SPC

Pengertian *Statistical Processing Control* (SPC)

Dari sekian banyak metode untuk menaikkan dan mengontrol kualitas, *Statistical Process Control* (SPC) adalah salah satu rekomendasi cara yang cukup ampuh untuk memperkecil terjadinya produk *reject* sampai ke titik 0. Tidak sampai di situ, metode ini juga

memiliki kompetensi untuk menjaga bahwa proses yang dijalankan memang memenuhi standar sehingga dengan begitu dapat mengoptimalkan segala jenis keberhasilan yang telah diraih perusahaan . Di samping itu, selain sebagai teknik statistik, *Statistical Process Control* merupakan sebuah proses yang digunakan untuk melakukan supervisi/ pengawasan dan sekaligus perbaikan pada sebuah produk barang atau jasa. Pengupayaan seperti ini bertujuan untuk mempertahankan keefisienan, tingkat produktivitas, dan konsisten kualitas dari produk yang dihasilkan perusahaan.

Manfaat *Statistical Processing Control* (SPC)

Adapun berbagai dampak positif dari perusahaan yang melakukan *quality control* lewat metode *Statistical Processing Control* adalah sebagai berikut :

1. Monitor kualitas yang dijalankan dalam metode ini bukan hanya kontrol dari permukaan tapi benar-benar harus secara mendetail. Detail yang dimaksud di sini meliputi 2 aspek yaitu :
 - a. Standar kualitas produk yang layak untuk diberikan kepada konsumen.
 - b. Spesifikasi unit produksi yang digunakan untuk memproses produk mencakup pada kelebihan, kekurangan, dan batasan yang perlu diperhatikan supaya unit produksi dapat tetap berfungsi dengan baik

Karakteristik seperti ini membuat tenaga manusia yang bertanggung jawab pada sektor ini harus benar-benar mempelajari dan memahami secara mendalam dari kedua aspek di atas. Sudah pasti kondisi tersebut akan menuntut *effort* dan kedisiplinan yang lebih tapi itu sebanding dengan dampaknya yang dapat meminimalkan *technical* maupun *human error* untuk ke depannya.

2. Lewat metode pengontrolan ini dapat menekan dihasilkannya produk di bawah standar/ cacat karena diterapkan secara menyeluruh bukan hanya pada bahan baku maupun hasil akhir tapi juga saat proses pengolahan. Dengan demikian anggaran yang terbuang karena memproduksi maupun untuk memperbaiki produk cacat juga dapat diminimalkan.
3. Metode *statistical processing control* juga mampu memperkecil biaya yang harus dikeluarkan untuk mengecek kualitas bahan baku. Alasannya karena pihak perusahaan tidak perlu memeriksa setiap bahan baku atau produk yang diproses secara keseluruhan berkat adanya metode pengambilan sampel. Adapun metode pengambilan sampel tersebut tergolong menjadi 2 jenis yaitu *acceptance sampling* dan *process control*.

C. *Acceptance Sampling*

Metode pengambilan sampel yang satu ini diterapkan pada bahan baku dari *supplier* yang akan diolah oleh perusahaan. Sampel akan diambil di beberapa titik secara

acak dan kemudian dari pengecekan tersebut, departemen *quality control* akan memberikan keputusan untuk meloloskan atau menolak bahan baku dari *supplier* tersebut. Memang dari segi akurasi tidak terlalu terkontrol dengan baik karena bisa saja *supplier* mengatur sedemikian rupa agar bahan baku yang kurang bagus tidak terdeteksi. Namun metode ini lebih dipilih perusahaan karena biaya untuk mengecek keseluruhan bahan baku jumlahnya terlampaui jauh lebih tinggi daripada biaya yang harus dikeluarkan untuk menangani bahan baku yang tidak sesuai standar perusahaan.

D. ***Process Control*** (pengendalian proses)

Sesuai dengan namanya, titik acuan dari pengambilan sampel pada metode kedua ini dilakukan pada saat bahan baku keluar dari masing-masing *output* unit produksi atau dengan kata lain pada tahap pemrosesan. Berdasarkan pemeriksaan tersebut apabila ternyata departemen *quality control* menjumpai sampel yang kualitasnya tidak sesuai standar perusahaan maka unit produksi harus dimatikan untuk kemudian diperiksa satu per satu apa faktor-faktor yang mungkin menyebabkannya. Secara umum faktor-faktor yang dapat menyebabkan masalah itu seperti :

- a. Kemampun dari sang operator dalam menjalankan mesin yang menjadi tanggung jawabnya.

- b. Adanya masalah dalam unit produksi
- c. Bahan baku yang sedang dalam pengolahan ternyata memiliki kualitas yang buruk.

Setelah itu jika sumber masalah ditemukan maka perusahaan akan segera mengoordinasikan departemen terkait baik itu bagian mesin atau listrik untuk segera melaksanakan perbaikan. Bila sudah selesai barulah proses produksi akan dilanjutkan lagi.

14.3. Variabel Data

Variabel data yang digunakan di dalam proses pengukuran tingkat kinerja merupakan variabel data yang memiliki skala berkelanjutan. Contoh dari jenis-jenis variabel data adalah panjang, berat, waktu, dan jarak. Tipe grafik yang sering digunakan untuk menggambarkan variabel data adalah *x-chart* (*x-bar chart*) dan *R-chart* (*range chart*). Grafik X dan R memiliki fungsi yang berbeda, yang mana grafik *x-chart* digunakan untuk memantau fokus dari proses sedangkan grafik *R-chart* digunakan untuk memantau variasi dari proses pengukuran kinerja.

14.4. Mendesain Control Chart

Control chart atau yang sering disebut dengan peta kendali merupakan suatu teknik grafis untuk menggambarkan dan

mengevaluasi proses masih berada di dalam pengendalian statistik atau tidak. Merujuk pada sejarahnya, Walter Andrew Shewart adalah tokoh yang pertama kali mengenalkan konsep dari *control chart*. Konsep tersebut beliau temukan sebagai solusi untuk masalah terjadinya ketidaknormalan pada separasi variasi tertentu.

Evaluasi kinerja dengan menggunakan *control chart* akan memudahkan perusahaan untuk mengontrol segala proses, memecahkan masalah yang berhubungan dengan tingkat kinerja dan menghasilkan solusi atau perbaikan untuk masalah tersebut dalam bentuk grafik. *Control chart* merupakan salah satu alat *Statistical Processing Control* (SPC) yang digunakan perusahaan untuk mengontrol kinerja perusahaan dan segala proses terutama pada proses produksi apabila berada dalam kondisi tidak terkontrol sehingga proses tersebut berada di pengendalian statistik. Dengan begitu, perusahaan akan dapat mengetahui sejauh mana tingkat keberhasilan suatu proses produksi serta memonitor dan menganalisis bagaimana suatu proses berjalan dalam jangka waktu tertentu. Dari catatan yang telah didokumentasikan *control chart* itulah yang kemudian akan difungsikan sebagai landasan bagi perusahaan dalam menghasilkan produk yang sesuai dengan keinginan konsumen.

Desain dari *control chart* berupa gambar sederhana yang terdiri dari tiga garis, yaitu garis batas atas (*upper control limit*) untuk batas kendali tertinggi, garis batas bawah (*lower control line*) untuk batas kendali terendah, dan garis tengah (*center line*) untuk rata-rata (Gambar

22). Berikut adalah tahapan untuk mendesain sebuah *control chart*, yaitu:

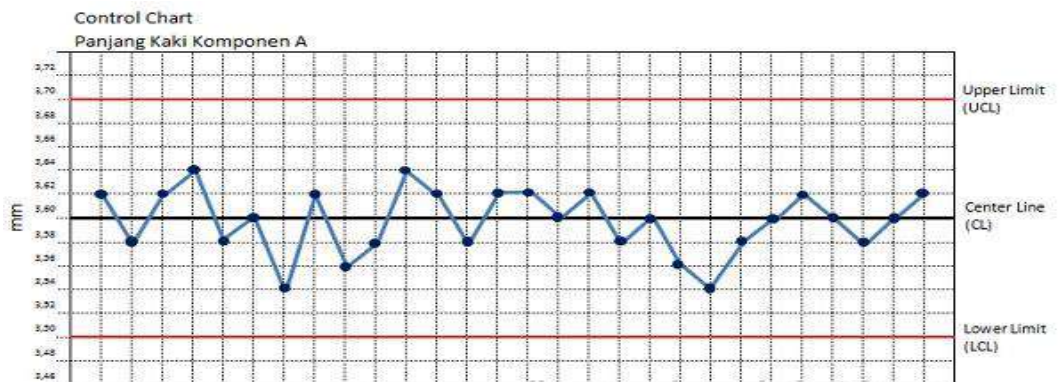
- a. Menentukan tipe control chart mana yang paling kompatibel untuk digunakan untuk menganalisis data yang telah dikumpulkan.
- b. Menetapkan beberapa hal berikut :
 - Kapan waktu yang tepat untuk mengambil data.
 - Seperti apa pengambilan sampel akan dilakukan.
 - Berapa banyak data yang mau diambil.
- c. Melakukan pengumpulan data yang minimal dikelompokkan dalam 20-25 *subgroup*.
- d. Mengkalkulasi setiap data yang ada dalam *subgroup* tadi kelewat tabel tabulasi dengan tujuan untuk lebih menyederhanakan dalam melakukan perhitungan formula-formula ini :
 - Kalkulasi rata-rata (\bar{X})
 - *Range* (R)
 - Rata-rata *Range* (\bar{R})
- e. Mengidentifikasi skala kompatibel dengan formula-formula di atas untuk kemudian mengaplikasikannya dalam bentuk data statistik.

- f. Menetapkan wilayah yang menjadi garis tengah serta mengkalkulasi batas kontrol (*control limit*) untuk UCL dan LCL sesuai dengan formula dari tiap jenis *control chart*.
- g. Mengetes kesesuaian diagram dengan data yang telah dimasukkan.
- h. Melakukan penyelidikan secara mendetail dan segera memperbaiki jika ditemukan kesalahan.

Control chart akan digunakan oleh perusahaan ketika perusahaan menghadapi kondisi sebagai berikut:

- a. Saat perusahaan akan melakukan pengendalian proses produksinya lewat mendeteksi dan menangani problem yang ditemukan.
- b. Saat perusahaan mengestimasi atau memperoleh gambaran kira kira suatu proses berlangsung dalam rentang seperti apa.
- c. Saat perusahaan ingin mengetahui apakah proses yang dijalankan oleh perusahaan tersebut stabil .
- d. Saat perusahaan akan menyelidiki suatu fenomena abnormal dalam proses produksi apakah disebabkan oleh faktor-faktor khusus ataupun faktor-faktor yang terjadi secara general.

- e. Saat perusahaan harus menentukan pilihan saat akan mengimplementasikan kebijakan perbaikan kualitas . Pilihan yang dimaksud di sini adalah apakah perusahaan harus melakukan langkah preventif atau penanganan secara keseluruhan.



Gambar 22. Contoh *Control Chart*

Sumber: Diolah dari Kho, Dickson (2015).

DAFTAR PUSTAKA

- A, Sokovic., Pavletic, dan Pipan, Kern., 2010. Quality Improvement Methodologies – PDCA Cycle, RADAR Matrix, DMAIC and DFSS M. Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering Vol. 43 Issue 1.
- Achmad, Muchtar (2011) Analisis Manajemen Mutu Terpadu (TQM) dalam Pelayanan Rumah Sakit, Universitas Negeri Gorontalo
- Achouia, M (2009) Human resource development in Gulf countries: an Analysis of the Trends and Challenges Facing Saudi Arabia. Human Resource Development International. Vol. 12. No. 1.
- Aguinis, H. and Pierce, C.A. (2008), “Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research”, Journal of Organizational Behavior, Vol. 29.
- Ahmed, R dan Ali, S. (2012). Implementing TQM Practices in Pakistani Higher Education Institutions. Journal of Engineering and Technology Sciences. 2.
- Akhtar, Shehzad *et al.*, (2014) Impact of Total Quality Management on the Performance of Service Organization in Pakistan. International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences. Vol. 3 No. 6.
- Akyel, A dan Erçetin, G. (2009). Hypermedia reading strategies employed by advanced learners of English. System. Vol. 37. No. 1

- Al Awa, B; Al Mazrooa, B; Habib, K dan Rayes, H (2011) The Impact of Accreditation on Patient Safety and Quality of Care as Perceived by Nursing Staff in a University Hospital in Saudi Arabia. *Research Journal of Medical Sciences*. Vol. 4. No. 5.
- Al M. H. dan Busler M (2013) Entrepreneurship, Incubators and Innovation in Thailand. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge. Vol. 19.
- Alamsyah, Kamal. 2004. *Perilaku Organisasi dalam Birokrasi Pemerintahan*. Pustaka Raja. Yogyakarta.
- Albrecht, S.L. (2013) Work engagement and the positive power of meaningful work”, in Bakker, A.B. (Ed.), *Advances in Positive Organizational Psychology*, Emerald, Bingley.
- Alexander, J.A., Weiner, B.J. dan Griffith, J. (2006) Quality improvement and hospital financial performance. *Journal of Organisational Behaviour*. Vol 27. No. 7.
- Alfes, K., Shantz, A.D., Truss, C. dan Soane, E.C. (2013) The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behavior: a moderated mediation model”, *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 24 No. 2.
- Aliyu, M.S., Ahmed, A.A dan Utai, U.H. (2015). Entrepreneurial and Market Orientations Relationship to Performance: The Role of Business Environment. *European Journal of Business and Management*. Vol. 7. No. 26.

- Aliyu, M.S., Rogo, H.B., dan Mahmood, R. (2015). Knowledge Management, Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Organizational Culture. *Asian Social Science*. Vol 11. No. 23.
- Al-Khalifa, K dan Aspinwall, E. (2008). Critical Success Factors of TQM: A UK Study. *International Journal of Productivity and Quality Management*. Vol. 3. No. 4.
- Al-Marri, K., Ahmed, A.M.M.B. dan Zairi, M., (2007). Excellence in service: an empirical study of the UAE banking sector. *International Journal of Quality and Reliability Management*. Vol. 24. No. 2.
- Al-Sardia, Sattam Jumah dan Ahmad, Hartini (2013) Evolutionary Process Change Factor on Internal Customer Satisfaction in Telecommunication Companies Jordan. *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 4. No. 17.
- Al-Shobaki, Salman D *et al.*, (2010) The Implementation of Total Quality Management (TQM) for the Banking Sector in Jordan. *Jordan Journal of Mechanical and Industrial Engineering*. Vol. 4 No. 2.
- Alvesson, M dan Karreman, D. (2011) Decolonializing discourse. *Human Relations*, Vol. 64 No. 9.
- Amer, A., Al Barwani, T., dan Ibrahim, M. (2010). Student teachers' perceived use of online reading strategies. *International Journal of Education & Development using Information & Communication Technology*. Vol. 6. No. 4.

- Anderson dan C. Markides (2007) Strategic Innovation at the Base of the Pyramid,” MIT Sloan Management Review. Vol. 49. No. 1.
- Anderson, T. dan Shattuck, J. (2012). Design-based research: A Decade of progress in education research? Educational Researcher. No. 41. No. 1.
- Antariksa Yodhia. 2015. Tiga Cara Dahsyat untuk Meningkatkan Produktivitas dan Kinerja SDM. <http://strategimanajemen.net/2015/04/13/3-cara-dahsyat-untuk-meningkatkan-produktivitas-diri-anda-dalam-bekerja/#sthash.TXVidLLU.dpu>. Diakses pada tanggal 08 Mei 2016.
- Anvari, Alireza *et al.*, (2011) A Study on Total Quality Management and Lean Manufacturing: Through Lean Thinking Approach. World Applied Sciences Journal. Vol 12, No. 9.
- Arawati, A. (2005). The structural linkages between TQM, product quality performance, and business performance: Preliminary empirical study in electronics companies. Singapore Management Review. Vol. 27. No. 1.
- Arumugam, V., Ooi, K.-B. dan Fong, T.-C., (2008). TQM practices and quality management performance- an investigation of their relationship using data from ISO 9001:2000 firms in Malaysia. The TQM Magazine. Vol. 20. No. 6.

- Ashforth, B.E., Sluss, D.M. dan Harrison, S.H. (2007) Socialization in organizational contexts”, in Hodgkinson, G.P. and Ford, J.K. (Eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Wiley, Chicheste.
- Attafar, A; Sadidi, M; Attafar, H. dan Shahin, A. (2013). The Role of Customer Knowledge Management (CKM) in Improving Organization-Customer Relationship. *Middle-East Journal of Scientific Research*. Vol. 13. No. 6.
- Azlina, Nur., Kamaliah dan Sulaeman, Dinanda (2013). Pengaruh Total Quality Management terhadap Kinerja Financial (Study pada Perusahaan Jasa di Kota Pekanbaru Provinsi Riau). *Jurnal Akuntansi*, Vol. 1 No. 2.
- Badge, J. L., Dawson, E., Cann, A. J. dan Scott, J. (2008). Assessing the accessibility of online learning. *Innovations in Education and Teaching International*. Vol. 45. No. 2.
- Bagchi, 1993. *Total Quality Management*. Kharagpur: Indian Institute of Technology.
- Bakker, A.B., Albrecht, S.L. dan Leiter, M.P. (2011) Key questions regarding work engagement”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol. 20 No. 1.
- Ball, S.J, Auh, S. dan Smalley, K. (2004). Customer relationship dynamics: service quality and customer loyalty in the context of varying levels of customer expertise and switching costs. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 33.

- Banjaria, AJ (1997) TQM and Statistical Thinking. World Congress for Total Quality Management. Sheffield, UK.
- Barab, S. A., Dodge, T., Ingram-Goble, A., Pettyjohn, P., Peppler, K., Volk, C., dan Solomou, M. (2010). Pedagogical dramas and transformational play: Narratively rich games for learning. *Mind, Culture, and Activity*. Vol. 17. No. 3.
- Barbier, M., Hansez, I., Chmiel, N. dan Demerouti, E. (2013) Performance expectations, personal resources, and job resources: how do they predict work engagement?”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 22.
- Bastos, J A.R., dan Gallego, P.M (2008). Pharmacies Customer Satisfaction and Loyalty: A Framework Analysis. *Journal of Marketing*. Universidad de Salamanca.
- Bayraktar, E., Tatoglu, E. dan Zaim, S. (2008). An Instrument for Measuring the Critical Factors of TQM in Turkish Higher Education. *Total Quality Management & Business Excellence*. Vol. 19.
- Becker, B.E. dan Huselid, M.A. (2006) Strategic human resources management: where do we go from here?. *Journal of Management*. Vol. 32.
- Beldarian, Y. (2006). Distance Education Trends: Integrating new technologies to foster student interaction and collaboration. *Distance Education*. Vol. 27. No. 2.

- Benner, M.J. dan Veloso, F.M. (2008). ISO 9000 practices and financial performance: a technology coherence perspective. *Journal of Operations Management*. Vol. 26.
- Berg, J.M., Wrzesniewski, A. dan Dutton, J.E. (2010) Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: when proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31.
- Bersterfield, Dale H *et al.*, (2011) *Total Quality Management*. Dorling Kindersley, New Delhi.
- Black, Ken (2010) *Business Statistic for Contemporary Decision Making*. John Wiley & Sons, US.
- Bordean, Ovidiu N; Borza, Anca I; Răzvan L. Nistor dan Cătălina S. Mitra (2010) The Use of Michael Porter's Generic Strategies in the Romanian Hotel Industry. *International Journal of Trade, Economics and Finance*. Vol. 1, No. 2.
- Bouskila-Yam, O. dan Kluger, A.N. (2011) Strength-based performance appraisal and goal setting", *Human Resource Management Review*, Vol. 21.
- Bowen, J.T. dan Chen, S. (2001). The relationship between customer loyalty and customer satisfaction International. *Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 13. No. 5.
- Brah, S. dan Lim, H. (2006). The effects of technology and TQM on the performance of logistics companies. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 36. No 3.

- Brown, G. D. A., Gardner, J., Oswald, A. J Qian, J. (2008). Does wage rank affect employees well-being? *Industrial Relations*. Vol. 47. No. 3.
- Brunvand, S. dan Abadeh, H. (2010). Making Online Learning Accessible. *Intervention in School and Clinic*. Vol.45. No. 5
- By, R.T. (2005) Organisational Change Management. *Journal of Change Management*, Vol. 5 No. 4.
- Cameron, B. dan Dwyer, F. (2005). The effect of online gaming, cognition and feedback type in facilitating delayed achievement of different learning objectives. *Journal of Interactive Learning Research*. Vol. 16. No. 3.
- Capistrano, E. P. (2008). ISO 9000 Certification And Business Performance Of Selected Philippine Companies. *Philippine Management Review*. Vol. 15.
- Card, D., Mas, A., Moretti, E. dan Saez, E. (2012). Inequality at work: The effect of peer salaries on job satisfaction. *American Economic Review*. Vol. 102. No. 6.
- Caruth, D. L dan Humphreys, J. H. (2008). Performance appraisal: Essential characteristics for strategic control. *Measuring Business Excellence*. Vol. 12. No. 3.
- Casas, A Muñoz (2010) Total Quality Management Quality Culture, Leadership and Motivation.

- Cavanaugh, C., Barbour, M. dan Clark, T. (2009). Research and practice in K-12 online learning: A review of open access literature. *The International Review of Research in Open and Distance Learning*. Vol. 10. No. 1.
- Cederblom, D. dan Pomeroy, D. E. (2002). From performance appraisal to performance management: One agency's experience. *Public Personnel Management*. Vol. 31. No. 2.
- Chairani, Nurul (2011) Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Kepemimpinan dan Perilaku Produktif Karyawan. Skripsi. Universitas Hasanuddin, Makassar.
- Chandra, A, Menon, N.M. & Mishra, B.K. (2007), Budgeting for information technology, *International Journal of Accounting Information Systems*. Vol. 8.
- Chandra, Patange Vidyut (2013) A Study on Implementation of Total Quality Management in Businesses. *International Journal of Engineering Science and Innovative Technology*. Vol. 2 No. 3.
- Chapman, J. (2009) Design for Emotional Durability, *Design Issues*. Vol. 25. No. 4.
- Chavan, M, (2009), The balanced scorecard: a new challenge, *Journal of Management Development*. Vol. 28 No. 5.
- Cheisa, V., Fratinni, F., Lazzarotti, V. dan Manzini, R. (2008), Designing a performance measurement system for the research activities, *J. Engl. Technol. Manage*. Vol. 25.

- Chen, C. P, Shih, J. L dan Ma, Y. C. (2014). Using instructional pervasive game for school children's cultural learning. *Educational Technology & Society*. Vol. 17. No. 2.
- Cho H. J., dan Pucik V. (2005). Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value. *Strategic Management Journal*. Vol. 26. No. 6.
- Christensen, T. (2011). University governance reforms: potential problems of more autonomy? *Higher Education*. Vol. 62.
- Christian, M.S., Garza, A.S. dan Slaughter, J.E. (2011) Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*. Vol. 64.
- Christoph (2007) Successful Product Development after Firm Acquisitions: The Role of Research and Development," *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 24, No. 6.
- Chuangchum, P., Pholchan, T., Nopkesorn, T dan Pannarunothai, S. (2011). Effects of Using an Integrated Team-Based and Problem-Based Learning Approach for Developing Lifelong Learning Characteristics of First Year Medical Students. *South-East Asian Journal of Medical Education*. South-East Asian Journal of Medical Education. Vol. 5.
- Clark, A. E., Masclet, D dan Villeval, M. C. (2010). Effort and comparison income: Experimental and survey evidence. *Industrial & Labor Relations Review*. Vol. 63. No. 3.

- <http://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20160201181536-78-108122/industri-manufaktur-sedang-dan-besar-naik-457-persen/>
diakses pada 9 Maret 2015.
- Collings, D.G. dan Mellahi, K. (2009) Strategic talent management: a review and research agenda”, Human Resource Management Review. Vol. 19.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A. dan Ketchen, D. (2006) How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. Personnel Psychology. Vol. 59 No.3.
- Connolly, J.J. dan Viswesvaran, C. (2000) The role of affectivity in job satisfaction: a metaanalysis Personality and Individual Differences. Vol. 29.
- Cook, J. & Crossman, A. (2004). Satisfaction with performance appraisal systems. *Journal of Intention. Personnel Review*. Vol 33. No. 3.
- Cooper, T (2005) Slower Consumption – Reflections on Product Life Spans and the Throwaway Society. Journal of Industrial Ecology. Vol. 9.
- Corbin, J. dan Strauss, A. (2008), Basics of Qualitative Research, 3rd ed., Sage Publications, London.
- Corts, K., (2007) Teams versus Individual Accountability: Solving Multitask Problems through Job Design,” Rand Journal of Economics. Vol. 38. No. 2.

- Costa, P.L., Passos, A.M. dan Bakker, A.B. (2014) Team work engagement: a model of emergence”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 87.
- Crosby., Philip B., Deming, Edwards, dan Juran. 1992. *Three Experts on Quality Management*. Arlington: TQLO Publication.
- Cutcher, Joel dan Gershenfeld. 2004. *Six Sigma Systems Principles*. Boston: MIT Sloan School of Management Learning Center.
- Cutcher, Joel dan Gershenfeld. 2004. *Six Sigma Systems Principles*. Boston: MIT Sloan School of Management Learning Center.
- Davis, C., Tomporowski, P. dan McDowell, J. (2011). Exercise Improves Executive Function and Achievement and Alters Brain Activation in Overweight Children: A Randomized Controlled Trial. *Health Psychology*. Vol. 30. No. 1.
- Dede, C., Ketelhut, D., Whitehouse, P., Breit, L dan McCloskey, E. (2009). A research agenda for online teacher professional development. *Journal of Teacher Education*. Vol. 60. No. 1.
- Demirbag M. T., Tatoglu, E., Tekinus, M dan Zaim, S. (2006). An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance: evidence from Turkish SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*. Vol. 17. No. 6.
- Di Virgilio, M.E. dan Ludema, J.D. (2009), “Let’s talk: creating energy for action through strategic conversations”, *Journal of Change Management*. Vol. 9 No. 1.

- Dibella, A. (2007) Critical perceptions of organisational change. *Journal of Change Management*, Vol. 7 No. 3.
- Dibrell C. C., Craig J., dan Hansen E. (2011). The Impact of Managerial Attitudes Toward the Natural Environment in Growing Versus Mature Firms. *Journal of Small Business Management*. Vol. 49.
- Diego, Prior (2006) Efficiency and Total Quality Management in Health Care Organizations: A Dynamic Frontier Approach. Springer Science, Business Media.
- Dittrich dan G. Duysters (2007) Networking as a Means to Strategy Change: The Case of Open Innovation in Mobile Telephony,” *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 24. No. 6.
- Doğan, Ç. (2010) Reflecting on the Electronic Waste: The Case of Panel Radio Design and Its Implications for Design Education and Sustainability. Sustainable Innovation 10 Conference.
- Dondlinger, M. J. (2007). Educational video games design: A Review of the literature. *Journal of Applied Educational Technology*. Vol. 4. No. 1.
- Droge C., Calantone R., & Harmancioglu N. (2008). New product success: Is it really controllable by managers in highly turbulent environments? *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 25.
- Duggirala M, Rajendran C dan Anantharaman RN (2008). Provider perceived dimensions of total quality management in health care. *Benchmarking an International Journal*. Vol.15. No. 6.

- E. Sadikoglu dan C. Zehir. (2010) Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: an empirical study of Turkish firms,” *International Journal of Production Economics*, Vol. 127. No. 1.
- Edwards, J. R., Scully, J. A., dan Brtek, M. D. (2000). The Nature and Outcomes of Work: A Replication and Extension of Interdisciplinary Work-Design Research. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 85. No. 6.
- El-Moneim, Abd A; El-Tohamy; Al Raoush dan Atef T (2015) The Impact of Applying Total Quality Management Principles on the Overall Hospital Effectiveness: An Empirical Study on The HCAC Accredited Governmental Hospitals in Jordan. *European Scientific Journal*. Vol. 11. No. 10.
- Emor *et al.*, (2014) Evaluasi Penerapan *Total Quality Management* pada Kinerja Manajerial di PT. Telkom Manado. *Jurnal EMBA*, Vol 2, No 3.
- Eseryel, D., Law, V., Ifenthaler, D., Ge, X., dan Miller, R. (2014). An Investigation of the interrelationships between motivation, engagement, and complex problem solving in game-based learning. *Educational Technology & Society*. Vol. 17. No. 1.
- Evans, James dan Lindsay, William., 2008. *Managing for Quality and performance Excellence: Seventh Edition*. Singapore: Thomson South-Western.

- Evans, N Campbell, D dan Stonehouse, G. 2003. Strategic Management for Travel and Tourism. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Farzianpour, F; Rahimi Fouroshani, A; Kamjoo, H. dan Hosseini, S.S.H. (2011) Organizational Citizenship Behavior (OCB) among the Managers of Teaching Hospitals. American Journal of Economics and Business Administration. Vol. 3
- Fernandes, K.J., Raja, V. dan Whalley, A (2006), Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization, Technovation, vol. 26.
- Field, S. dan Dubey, S. (2001). 'Leadership styles and Job satisfaction among Human Services workers'. The Indian Journal of social works. Vol. 48. No. 1.
- Fitriyah, Hadiah dan Ningsih, Lilis Rahayu (2013) Karakteristik Total Quality Manajemen (TQM) dalam Mempengaruhi Kinerja Manajerial pada PT X.
- Fletcher, C. dan Bailey, C. (2003). Assessing Self-awareness: Some Issues and Methods. Journal of Institute of Chicago. Journal of European Industrial Training. Vol. 28. No. 7.
- Ford, D.K. (2004). Development of performance appraisal training program for the Rehabilitation.
- Ford, J.D., Ford, L.W. dan D'Amelio, A. (2008) Resistance to change: the rest of the story", Academy of Management Review, Vol. 33 No.2.

- Frazer, H.M., 2007. The practice of breakthrough strategies by design. *Journal of Business Strategy*. Vol. 28. No. 4.
- Fry, Elizabeth Brondos (2015) Teaching Bits: Statistics Education Articles from 2014 and 2015. *Journal of Statistics Education*. Vol. 23. No. 1.
- Fuad-Luke, A. (2009) *Designing Together: The Power of ‘We Think’, ‘We Design’, We Make’, Design Activism: Beautiful Strangeness for a Sustainable World*, Earthscan Publications, London.
- Galvao, T. F., Silva, M. T., Neiva, C. S., Ribeiro, L. M., dan Pereira, M. G. (2014). Problem-Based Learning in Pharmaceutical Education: A Systematic Review and Meta-Analysis. *The Scientific World Journal*.
- Garud, R., Jain, S. and Tuertcher, P (2008). Incomplete by design and designing for incompleteness. *Organization Studies*. Vol. 23.
- Gaspersz, Vincent. 2003. *Manajemen Bisnis Total - Total Quality Management*. Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Ge and B. Wang (2007) An Activity-Based Modelling Approach for Assessing the Key Stakeholder’s Corporation in the Eco-Conscious Design of Electronic Products,” *Journal of Engineering Design*. Vol. 18, No. 1.
- Gefen, E. Rigdon dan D. Straub, “An Update and Extension to SEM Guidelines for Administrative and Social Science Research,” *MIS Quarterly*, Vol. 35, No. 2, 2011.

- Goetsch, D.L & Davis, S. 1994 Introduction to Total Quality, Quality, Productivity, Competitiveness, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall International Inc (pp.325-326).
- Goetsch, D.L dan Davis, S. 1994 Introduction to Total Quality, Quality, Productivity, Competitiveness, Englewood Cliffs, New York: Prentice Hall International Inc.
- Gouws dan G. P. V. R. van Oudtshoorn (2011) Correlation between Brand Longevity and the Diffusion of Innovations Theory. Journal of Public Affairs. Vol. 11. No. 4.
- Grant R. M. (2003). Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors. Strategic Management Journal, 24(6) .
- Grant, D., Hall, R., Wailes, N. dan Wright, C. (2006) The false promise of technological determinism”, New Technology, Work and Employment. Vol. 21 No. 1.
- Gresalfi, M., Martin, T., Hand, V., dan Greeno, J. (2009). Constructing competence: An Analysis of students’ participation in the activity system of mathematics classrooms. Educational Studies in Mathematics. Vol 70.
- Guest, D.E. (2011) Human resource management and performance: still searching for some answers”, Human Resource Management Journal. Vol. 21.
- Gupta, V., dan Kumar, S. (2013). Impact of performance appraisal justice on employee engagement: a study of Indian professionals. Employee Relations. Vol. 35. No. 1.

- Hallinger, P dan Lu, H. (2011). Implementing problem-based learning in higher education in Asia: challenges, strategies and effect. *Journal of Higher Education Policy and Management*. Vol. 33. No. 3.
- Han, S.B., Chen, S.K., & Ebrahimpour, M. (2007). The impact of ISO 9000 on TQM and business performance. *Journal of Business and Economic Studies*. Vol. 13. No. 2.
- Harris, M. dan A. Raviv, (2002). *Organizational Design*. *Management Science*, 48(7).
- Heidari, Gorji A.M. dan Farooque, J.A. (2011) A Comparative Study of Total Quality Management of Health Care System in India and Iran. *BMC Research Notes*. Vol. 4.
- Hemsworth, D., Sa´nchez-Rodríguez, C. dan Bidgood, B. (2005). Determining the impact of quality management practices and purchasing-related information systems on purchasing performance: A structural model. *The Journal of Enterprise Information Management*. Vol. 18 No. 2.
- Heru, Prasetyo. 2011. *Membangun Fondasi Sustainability*. *Harian KONTAN* 05 Januari 2011.
- Hickey, D. T., Ingram-Goble, A. A. dan Jameson, E. M. (2009) Designing assessments and assessing designs in virtual educational environments. *Journal of Science Education and Technology*. Vol. 18.
- Himawan dan Juarsah. 2005. *Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Manajemen (Studi Kasus PT. Makro*

- Indonesia Cabang Pasar Rebo, Jakarta). Jurnal ESENSI, Vol. 8. No. 1/ 2005.
- Himawan dan Juarsah. 2005. Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja Manajemen (STUDI KASUS PT. MAKRO INDONESIA CABANG PASAR REBO, JAKARTA). Esensi, Vol 8. No 1/2005.
- Hsu (2006) Comparative Study of Product Design Strategy and Related Design Issues,” Journal of Engineering Design. Vol. 17. No. 4.
- Irfan, SM dan Kee, DMH (2013) Critical Success Factors of TQM and Its Impact on Increased Service Quality: A Case from Service Sector of Pakistan. Middle-East Journal of Scientific Research. Vol. 15. No. 1.
- Islam, Md. Ariful dan Haque, AFM Anwarul (2012) Pillars of TQM Implementation in Manufacturing Organization- An Empirical Study. Journal of Research in International Business and Management. Vol. 2 No. 5.
- ISO Central Secretariat. (2012). The ISO Survey of Management System Standard Certifications – 2012. Geneva: The International Organization for Standardization.
- Jabeen, R., Shehu, A.M., Mahmmod, R dan Bambale, A. J. (2015). TQM dimensions and SME performance: A quantitative approach. International Postgraduate Business Journal. Vol. 7. No. 1.
- Jamil F., Ismail K. and Mahmood N. (2015) University Incubators: A Gateway to an Entrepreneurial Society”, Journal of Economics and Sustainable Development. Vol. 6. No. 6.

- Jarzabkowski P. & Balogun J. (2009) The practice and process of delivering integration through strategic planning. *Journal of Management Studies*. Vol. 46.
- Jelinek, M., Romme, A.G. and Boland, R.J., (2008). Introduction to the special issue: organization studies as a science for design: creating collaborative artifacts and research. *Organization Studies*. Vol. 29.
- Juran, Joseph. 1998. *JURAN'S QUALITY HANDBOOK: Fifth Edition*. New York: Mc Graw Hill.
- Juran, Joseph. 1998. *JURAN'S QUALITY HANDBOOK: Fifth Edition*. New York: Mc Graw Hill.
- Jusuf, Raisa Shoffiani (2013). Analisis Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja dan Reward Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal EMBA* Vol. 1 No. 3.
- Kanji, Gopal K (1995) *Total Quality Management*. Chapman & Hall, Sheffield.
- Karreman, D. dan Alvesson, M. (2009) Resistance to change: counter-resistance, consent and compliance in a consultancy firm", *Human Relations*. Vol. 62 No. 8.
- Kiswanto (2007) Implementasi Manajemen Kualitas dan Pengaruhnya pada Kinerja Perusahaan Ditinjau dari Sudut Pandang Total Quality Manajemen. Tesis. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Knight, John E., 2012. Applying the PDCA Cycle to the Complex Task of Teaching and Assessing Public Relations Writing. *International Journal of Higher Education* Vol. 1, No. 2; 2012 (p: 68).

- Knight, John E., 2012. Applying the PDCA Cycle to the Complex Task of Teaching and Assessing Public Relations Writing. *International Journal of Higher Education* Vol. 1, No. 2; 2012 (p: 68).
- Kotler, Philip dan Keller, Kevin Lane (2008) *Manajemen Pemasaran Edisi Keduabelas*. Penerbit Indeks.
- Kruse, R.; Steinbrecher, M. dan Moewes, C., (2010). "Data Mining Applications in the Automotive Industry," 4th International Workshop on Reliable Engineering Computing.
- Kumar, V., Choisne, F., de Grosbois, D. dan Kumar, U. (2009). Impact of TQM on company's performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 26 No. 1.
- Kumentas, Cyntia N (2013). Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja dan Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial PT. Pos Indonesia. *Jurnal EMBA*. Vol 1. No 3.
- Kunter, M., Tsai, Y., Klusmann, U., Brunner, M., Krauss, S dan Baumert, J. (2008). Students' and mathematics teachers' perceptions of teacher enthusiasm and instruction. *Learning and Instruction*. Vol. 18. No. 5.
- Kurniati, Yati dan Yanfitri (2010) *Dinamika Industri Manufaktur dan Respon Terhadap Siklus Bisnis*. *Buletin Ekonomi Moneter dan Perbankan*, Oktober 2010.
- Lakhal, L, Pasin, F. dan Liman M. (2006). Quality management practices and their impact on performance. *International Journal of Quality and Reliability management*, 23 (6).

- Lakhal, L., Pasin, F dan Limam, M. (2006). Quality management practices and their impact on performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol. 23 No. 6.
- Laxmikumari *et al.*, (2014) TQM : A Quality and Performance Enhancer. *International Journal of Engineering and Science*. Vol 4 No 8.
- Lee, C.D. (2005). Rethinking the goals of your performance-management system. *Employment Relations Today*. Vol. 32 No. 3.
- Liang, Kairong (2010) Aspect of Quality Tools on Total Quality Management. *Modern Applied Science*. Vol 4 No 9.
- Lindsay, Evans. 2007. *An Introduction to Six Sigma and Process Improvements*. New York: Thomson, Inc.
- Liu-Thompkins, Y., Williams, E. V. dan Tam, L., (2010). Not all repeat purchases are the same: attitudinal loyalty and habit. *College of Business and Public Administration*. Old Dominion University Norfolk.
- Luo, X; Wieseke, J dan Homburg, C. (2012) Incentivizing CEOs to build customer-and employee-firm relations for higher customer satisfaction and firm value. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 40. No. 6.
- M. L. Santos-Vijande dan L. I. Alvarez-Gonzalez (2007) Innovativeness and organizational innovation in total quality oriented firms: the moderating role of market turbulence,” *Technovation*. Vol. 27. No. 9.

- M. M. F. Fuentes, F. J. L. Montes, dan L. M. Fernandez (2006) Total quality management, strategic orientation and organizational performance: the case of Spanish companies,” *Total Quality Management and Business Excellence*. Vol. 17. No 3.
- Madan, V. dan Suri, R. (2001). Quality perception and monetary sacrifice: a comparative analysis of discount and fixed prices. *Journal of Product and Brand Management*. Vol. 10 No.3.
- Madu, Christian N. (1998). *Handbook of Total quality Management. Kluwer Academic, London, England.*
- Mahmood N., Jianfeng C. and Jamil F. (2015) Snapshot of Technology Business Incubators in China. *International Journal of u- and e-Service, Science and Technology*. Vol. 8. No. 7.
- Mandal, SK (2009). *Total Quality Management Principles and Practices*. Jamshedpur.
- Mardiyati, Endang dan Prabowo, Mohammad Agung (2015). Pengaruh Interaksi Antara *Total Quality Management* dengan Sistem Penghargaan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada SMK di Kabupaten Karanganyar). *Jurnal Paradigma* Vol 12, No 2.
- Martínez Fuentes, C., Balbastre Benavent, F., Escriba Moreno, M.A., González Cruz, T dan Pardo del Val, M. (2000). Analysis of the implementation of ISO 9000 quality assurance systems. *Work Study*. Vol. 49. No. 6.

- Marxt and F. Hacklin (2005) Design, Product Development, Innovation: All the Same in the End? A Short Discussion on Terminology. *Journal of Engineering Design*. Vol. 16 No. 4.
- Maulana, Ibrahim (2016) Peran Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah dalam Pemberdayaan Usaha Kecil Menengah di Kota Samarinda (Studi di Kelurahan Jawa Kecamatan Samarinda Ulu Kota Samarinda). *eJournal Ilmu Pemerintahan*. Vol. 4. No. 1.
- Metcalf, A., & Game, A. (2006). The teacher's enthusiasm. *The Australian Educational Researcher*, 33(3) *Managerial Psychology*. 18(5) .
- Mettanen, P (2005) Design and implementation of a performance measurement system for a research organization, *Production Planning & Control*. Vol. 16. No. 2.
- Miartana, I Putu *et al.*, (2014) Implementation of Total Quality Management Based Knowledge Management and Its Effect on Customer Satisfaction and Organization Performance(Studies on Four and Five Star Hotels in Bali). *European Journal of Business Management*. Vol. 6 No. 24.
- Miller, M., & Hegelheimer, V. (2006). The SIMs meet ESL incorporating authentic computer simulation games into the language classroom. *International Journal of Interactive Technology and Smart Education*, 3(4).
- Minvielle E, Sicotte C, Champagne F, Contandriopoulos AP, Jeantet M, Préaubert N, Bourdil A dan Richard C (2008). Hospital

- performance: Competing or shared values? Health Policy. Vol. 87. No. 1.
- Mukherjee, PN (2006). Total Quality Management. Prentice Hall of India. New Delhi. India.
- Mulyadi (2007) Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen. Salemba Empat, Jakarta.
- Munizu, Musran (2003) Pengaruh Penerapan Praktik Total Quality Management Terhadap Kinerja Kualitas (Studi Persepsi Karyawan pada PT Sermani Steel Makassar). Jurnal Manajemen Universitas Hasanuddin.
- Naagarazan, RS dan Arivalagar (2005) Total Quality Management. New Age International, New Delhi.
- Nandi. 2008. Pariwisata dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jurnal GEA, Jurusan Pendidikan Geografi Vol 8 No 1. April 2008.
- Nasution, Nur. 2004. Manajemen Mutu Terpadu. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Neave, Henry R (1987) Deming's 14 Points for Management Framework for Success.
- Nenden. 2016. Apa Kabar Industri Pariwisata di 2016. Majalah Arah Bisnis dan Politik The Year of Recovery 2016.
- Nitin, Singla *et al.*, (2011) TQM for Manufacturing Excellence: Factors Critical to Success. International Journal of Applied Engineering Research. Vol. 2. No 1.

- Obong'o, S. O. (2009). Implementation of performance contracting in Kenya: International Public Management Review. Vol. 10. No. 2.
- Oke, Margaret A dan PMB, Oyo (2014) Exploring the Link between Total Quality Management and Business Performance. European Journal of Business Management. Vol. 6 No. 9.
- Okwiri, O. A. (2013). ISO 9001 Quality Management System Audit As An Organizational Effectiveness Evaluation Tool. International Journal of Information Technology and Business Management. Vol.20 No.1.
- Okwiri, O. A. (2014). Quality Management as an Outcome of Management Field Evolution: A Review. Online Journal of Social Sciences Research. Vol. 3. No. 1.
- Omachonu, V. K, & Ross, J. E. 1994. Principles of Total Quality. Delray Beach, FL: St. Lucie Press.
- Otley, D. (2007) Did Kaplan and Johnson get it right?, Accounting, Auditing & Accountability Journal. Vol. 21. No. 2.
- Pasaribu, Hiras (2009) Pengaruh Komitmen, Persepsi, dan Penerapan Pilar Dasar Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial (Survei pada BUMN Manufaktur di Indonesia). Jurnal Akuntansi dan Keuangan. Vol. 11 No 2.
- Pekar, Jack P (1995) Total Quality Management: Guiding Principles for Application. ASTM Manual Series, Philadelphia.

- Pettijohn, L. S., Parker, R. S., Pettijohn, C. E., & Kent, J. L. (2001). Performance appraisals: Usage, criteria and observations. *Journal of Management Development*. Vol. 20. No. 9.
- Poon, M.L. (2004). Effects of Performance Appraisal Politics on Job Satisfaction and Turnover .
- Powell, Thomas C (1995) Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study. *Strategic Management Journal*. Vol 16. No 1.
- Prasetyo, Aries. 2011. Membangun Fondasi Sustainability. *Harian Kontan*: <http://ppm-manajemen.ac.id/membangun-fondasi-sustainability/#sthash.j07LJYdN.dpuf>. Diakses pada tanggal 8 Mei 2016.
- Prayhoego, Callysta dan Devie (2013) Analisa Pengaruh Total Quality Management Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan.
- Priya, T Usha (2015) Impact of Total Quality Management Practices on the Profitability and Service Quality of Public Sector Commercial Banks in Chennai. *International Journal of Economics and Management Studies*. Vol. 2 No. 3.
- Prowse, P., & Prowse, J. (2009). The dilemma of performance appraisal. *Journal of Measuring Business Excellence*. Vol. 13. No. 4.
- Qian, Y., G. Roland, dan C. Xu, (2006) Coordination and Experimentation in M-form and U-form Organizations,” *Journal of Political Economy*. Vol. 114. No. 2.

- Rachman, Taufiqur (2013) Bahan Kuliah Manajemen Kualitas, Universitas Esa Unggul.
- Rachmawati (2010) Pengaruh Komitmen Pimpinan dan Penerapan Pilar Dasar Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial pada Perusahaan Mebel di Kabupaten Ngawi.
- Rafat, Salameh Salameh; Alzyadat, Mohammed Awwad dan Jamal, Ahmad Alnsour (2011). Implementation of (TQM) in the Faculty of Planning & Management at Al-Balqa Applied University. International Journal of Business and Management. Vol. 6. No. 3.
- Ramlawati, *et al.*, (2011) Implikasi Praktik Total Quality Management terhadap Daya Saing, Kepuasan Konsumen, dan kinerja Bisnis pada Perusahaan Manufaktur di Kota Makassar. Jurnal Aplikasi Manajemen. Vol. 9 No. 3.
- Ratnasari, Nita (2012) Perbedaan Orientasi Pelanggan Ditinjau dari Tingkat Self-Monitoring pada Karyawan Call Center PT Serasi Transportasi Nusantara (O-Renz Taxi) .
- Rawlins, Ashley (2008). Total Quality Manajemen (TQM). Author Use, Indiana.
- Read S., Dew N., Sarasvathy S. D., Song M., & Wiltbank, R. (2009). Marketing under uncertainty: The logic of an effectual approach. Journal of Marketing. Vol. 73.
- Renee, B. Casper dan M. Thomas (2007) Increasing the Benefits of Product-Level Benchmarking for Strategic Eco-Efficient Decision Making,” Benchmarking. Vol. 14. No. 6.

- Ria, Christy Suryani (2014) Implementasi Total Quality Management pada SMK Negeri 1 Surakarta Tahun 2013/2014.
- Rindaningsih, Ida (2012) Pengembangan Model Manajemen Strategik Berbasis (Beyond Center And Circle Time) BCCT Pada PAUD. *Pedagogia*. Vol. 1. No. 2.
- Ross, Joel E. (1999). *Total Quality Management: Text, Cases and Readings*. St. Lucie Press, Florida.
- Russell, W. D., & Newton, M. (2008). Short-term psychological effects of interactive video game technology exercise on mood and attention. *Educational Technology & Society*. Vol. 11. No. 2.
- Salomo S., Talke K., & Strecker N. (2008). Innovation field orientation and its effect on innovativeness and firm performance. *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 25.
- Sánchez, R. A., Hueros, A. D., & Ordaz, M. G. (2013). E-learning and the University of Huelva: a study of WebCT and the technological acceptance model. *Campus-Wide Information Systems*. Vol. 30. No. 2.
- Saravanan R, Rao KSP (2006) An analysis of total quality service dimensions in service sector-a case study. *International Journal of Management and Systems*. Vol. 22.
- Selvaraj M (2009) TQM in Indian commercial banks: a comparative study. *Journal of Marketing and Communication*. Vol. 4.
- Sharma, Shiv Kumar *et al.*, (2014) Implementation of TQM for Improving Organizational Effectiveness. Vol 3 No 9.

- Sila, I. and Ebrahimpour M. (2005). Critical linkages among TQM factors and business results, *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 25. No.11.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2006. *Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan, dan Implementasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Slaper, Timothy dan Hall, Tanya. 2011. *The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work*. Indiana: Indiana University Kelley School of Business
<http://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/pdfs/article2.pdf>.
 Diakses pada tanggal 10 Mei 2016.
- Soković, Mirko., Jovanović, Jelena., Krivokapić, Zdravko dan Vujović, Aleksandar. 2009. Basic Quality Tools in Continuous Improvement Process. *Strojniški vestnik - Journal of Mechanical Engineering*.
- Song M., Im S., Bij H. V. D. dan Song L. Z. (2011). Does strategic planning enhance or impede innovation and firm performance? *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 28. No. 4.
- Spörer, N., Brunstein, J. C., dan Kieschke, U. (2009). Improving students' reading comprehension skills: Effects of strategy instruction and reciprocal teaching. *Learning and Instruction*. Vol. 19. No. 3.
- Steinkuehler, C. A. (2006). Massively multiplayer online video gaming as participation in a discourse. *Mind, Culture, and Activity*. Vol. 13. No. 1 .

- Sukanta (2014) Kajian Konsep Metode Peramalan Pada Industri Manufaktur untuk Menunjang Perencanaan Produksi. Jurnal ilmiah solusi. Vol. 1, No. 1.
- Sutanto, Eddy Madiono dan Setiawan Budhi (2000) Peranan Gaya Kepemimpinan yang Efektif dalam Upaya Meningkatkan Semangat dan Kegairahan Kerja Karyawan di Toserba Sinar Mas Sidoarjo.
- Sutedi, Adrian (2011) Good Corporate Governance. Sinar Grafika. Jakarta
- Suwandi. 2016. Design for Six Sigma. <http://sixsigmaindonesia.com/design-for-six-sigma-dfss/>. Diakses pada tanggal 08 Mei 2016.
- Talib F, Rahman Z (2010) Studying the impact of total quality management in service industries. International Journal of Productivity and Quality Management. Vol. 6.
- Talib, Faisal *et al.*, (2012) Impact of Total Quality Management and Service Quality in the Banking Sector. Journal Telecommunication System Management. Vol. 1, No. 2.
- Tampi, Bryan Johannes (2014) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia Tbk (Regional Sales Manado). Jurnal “ Acta Diurna” Vol. 3 No. 4.
- Terziovski M. (2011). Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the

- manufacturing sector: A resource-based view. *Strategic Management Journal*. Vol. 31.
- Thomson, D. T. (2010). Beyond the classroom walls: Teachers' and students' perspectives on how online learning can meet the needs of gifted students. *Journal of Advanced Academics*. Vol. 21. No. 4.
- Thurston, P. W & McNall, L (2010). Justice perceptions of performance appraisal practices. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 25. No.3.
- Tim Dosen Laboratorium Proses Manufaktur UWP (2009) Buku Ajar Proses Manufaktur. Fakultas Teknik Universitas Wijaya Putra.
- Timothy F. Slaper dan Hall, J. Tanya. 2011. The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work.<http://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/pdfs/article2.pdf>. Indiana: Indiana Business Research Center, Indiana University Kelley School of Business 2011.
- Ulle, Ravishankar S dan Kumar, A.N Santosh (2014) A Review on Total Quality Leadership in TQM Practices Industrial Management and Organization.
- Unal, O. F. (2001). Application of Total Quality Management in Higher Educational Institutions. *Journal of Qafqaz University*. Vol. 7.
- Utama, Agung dan Radhi, Fahmy (2009) Penerapan Total Quality Management dan Just in Time terhadap Kinerja Operasional dan Keunggulan Kompetitif. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. Vol 3 No. 3.

- V. R. Kannan dan K. C. Tan (2005) Just in Time, Total Quality Management, and Supply Chain Management: Understanding Their Linkages and Impact on Business Performance,” Omega. Vol. 33. No. 2.
- Van Aken, J.E., (2007) Design science and organizations development interventions: aligning business and humanistic value. The Journal of Applied Behavioral Science. Vol. 43. No. 1.
- Van Bree, J., Copier, M. and Gaanderse, T (2010) Designing an organizational rule set: experiences of using second-order design in healthcare. International Journal Organizational Design and Engineering. Vol. 1.
- Van-Dijk, D. & Kluger, A.N. (2010). *Does task type moderate the effect of feedback sign on.*
- Vanniarajan, T. (2007). Internal Service Quality and Performance Outcomes in Commercial banks. Global Management Review. Vol 1. No. 2 .
- Veryzer dan B. B. D. Mozota (2005) The Impact of User Oriented Design on New Product Development: An Examination of Fundamental Relationships. The Journal of Product Innovation Management. Vol. 22. No. 2.
- Vincent, Gasperz. 1998. Statistical Process Control. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Vituri, Dagmar Willamowius dan Évora, Yolanda Dora Martinez (2015) Total Quality Management and Hospital Nursing: an Integrative Literature Review. Rev Bras Enferm. Vol. 68. No. 5.

- Vorhies D. W, Morgan N. A. & Autry, C. W. (2009). Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm: impact on market effectiveness and cash flow performance. *Strategic Management Journal*. Vol. 30.
- Walsham, G., (2001) Knowledge Management: the benefits and limitations of computer systems. *European Management Journal*. Vol. 19. No. 6 .
- Wibowo, Udik (2011) Teori Kepemimpinan. Artikel.
- Wuryanti, Lestari (2013) Tinjauan Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Manajemen) dalam Meningkatkan Kepuasan Pelanggan. *Jurnal Riset Akuntansi dan Manajemen*, Vol. 2 No. 2.
- X. Zu, L. D. Fredendall dan T. J. Douglas (2008) The evolving theory of quality management: the role of Six Sigma. *Journal of Operations Management*. Vol. 26. No. 5.
- Xia, L. (2005). Memory Distortion and consumer price knowledge. *Journal of Product & Brand Management*. Vol.14 No.5.
- Yahya, Bernardo Nugroho (2001) Sistem Informasi Manufaktur dalam Kerangka Kerja Sistem Informasi Manajemen. *Jurnal Teknik Industri*. Vol. 3 No. 2.
- Yaman, M., Nerdel, C., & Bayrhuber, H. (2008). The effects of instructional support and learner interests when learning using computer simulations. *Computers & Education*. Vol. 51. No. 3.
- Young, M. F., Slota, S., Cutter, A. B., Jalette, G., Mullin, G., Lai, B., Simeoni, Z., Tran M. and Yukhymenko, M. (2012). Our princess is

- in another castle: A review of trends in serious gaming for education. *Review of Educational Research*. Vol. 82.
- Yunoh, Muhammad Naqib Mat dan Khairul, Anuar Mohd Ali (2015) Total Quality Management Approach for Malaysian SMEs: Conceptual Framework. *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 6. No. 1.
- Zhang, Z. H. 2000. Implementation of Total Quality Management: An Empirical Study of Chinese Manufacturing Firms. Unpublished Doctoral Thesis, University of Groningen, Groningen, The Netherlands.

GLOSARIUM

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis tersebut didasarkan pada pemikiran yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman.

Biaya Kualitas didefinisikan sebagai biaya-biaya yang berkaitan dengan pencegahan, pengidentifikasian, perbaikan produk yang berkualitas rendah dan dengan opportunity cost dari hilangnya waktu produksi dan penjualan sebagai akibat dari rendahnya kualitas.

ISO 9001:2000 adalah sebuah standar internasional untuk sistem manajemen kualitas.

Kepemimpinan adalah proses mengarahkan karyawan serta mempengaruhi proses-proses dan aktivitas organisasi yang berlangsung.

Kinerja adalah suatu gambaran penilaian dari kemampuan dan hasil mengenai tingkat pencapaian pada pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, melaksanakan misi, guna mencapai visi organisasi.

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha karyawan dan

penggunaan sumber daya-sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Manajemen Perubahan adalah upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena terjadinya perubahan dalam organisasi.

Penilaian adalah sebuah proses yang digunakan secara sistematis untuk melihat sejauh mana efisiensi suatu program masukan (*input*) untuk memaksimalkan keluaran (*output*).

Perencanaan Strategi Perusahaan adalah sebuah perencanaan jangka panjang yang bersifat menyeluruh, memberikan rumusan kemana perusahaan akan diarahkan, dan bagaimana sumberdaya dialokasikan untuk mencapai tujuan selama jangka waktu tertentu dalam berbagai situasi yang telah diramalkan sebelumnya.

Six Sigma merupakan suatu konsep statistik yang digunakan untuk mengukur dan mencerminkan kemampuan proses yang sebenarnya yang berkaitan dengan ciri-ciri seperti cacat produk dan peluang untuk sukses dan gagal.

Statistical Process Control adalah suatu terminology yang mulai digunakan sejak tahun 1970-an untuk menjabarkan penggunaan teknik-teknik statistika dalam mengawasi dan meningkatkan performansi proses menghasilkan produk yang berkualitas.

The Balanced Scorecard (BSC). merupakan suatu metode strategi manajemen yang mampu menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tindakan nyata di lapangan menekankan adanya keseimbangan antara faktor internal maupun eksternal dalam pengukuran kinerja perusahaan baik dalam perspektif keuangan maupun perspektif non-keuangan.

Total Quality Management (TQM) adalah integrasi dari semua fungsi dan proses dalam organisasi untuk meningkatkan kualitas produk maupun jasa yang berorientasi pada kepuasan konsumen. Artinya konsumen menjadi tujuan utama dalam TQM yang dilakukan oleh perusahaan.

UMKM adalah sebagaimana diatur Undang- undang No. 20 tahun 2008 UMKM adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang yang dimiliki, dikuasai atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria usaha kecil.

INDEKS

A

ACFTA · 60
actuating · 163
Akuntabilitas · 23
alternatif strategi · 12, 13, 118, 119
ARSSI · 60
ASEAN · 48, 53, 60
aspek kuantitas · 129

B

benchmarking · 63
BSC · 195, 197, 198, 318

C

Control Chart · vi, vii, 266, 278, 280
controlling · 163
Cost effectiveness · 150
customer · 9, 210, 245, 247, 248, 286, 288, 303

D

defektif · 43, 44
demokratis · 67, 92, 94, 220

desain · 44, 140, 159, 166, 167, 169, 170, 171, 172, 178, 179, 234, 242, 247, 248, 252, 253, 254, 255, 257, 258, 260
desentralisasi · 68, 142
DFSS · 230, 234, 239, 247, 257, 281
divisi · 3, 7, 12, 32, 41, 50, 130, 133, 141, 149, 168
DMAIC · 230, 236, 239, 281
DPMO · 229, 238, 239, 240

E

Ekologis · 99
eksekutif · 91, 115, 197, 244
emosional · 96, 172, 221
entrepreneur · 103, 114
etimologis · 162

F

FMEA · 237, 241
fungsional · 82, 119, 145, 146, 169, 248

G

Genetis · 97
global · 5, 53, 54, 83, 120, 183
growth · 198, 199, 290

H

harvest · 198

hierarki · 87, 139, 143, 144, 249

I

Improve · 225, 230, 233, 239, 241

inisiatif · 28, 29, 114, 116, 151, 170, 269

inovasi · 8, 11, 33, 107, 108, 109, 110,
167, 215, 220, 269

input · 24, 37, 62, 74, 166, 259, 261, 318

instruksi · 144, 182, 183

intangible · 51, 52, 201

integrasi · 3, 12, 125, 141, 215, 318

intelektual · 46, 121, 157

intensif · 12, 54, 55, 98, 146, 230, 231

K

kepemimpinan · 14, 18, 19, 21, 22, 30, 46,
65, 66, 69, 71, 84, 85, 87, 88, 89, 90,
92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101,
104, 105, 108, 109, 110, 124, 133, 136

Kharismatik · 19, 93

klasifikasi · 159, 273

Klausul · 184, 185

klien · 69

Kolega · 72

komparatif · 14, 16, 68, 189

kompensasi · 122, 152, 220

kompetitif · 4, 12, 16, 53, 64, 68, 107, 123,
135, 141, 142, 182, 189, 193, 197, 271,
274

komprehensif · 144, 197, 198

konsekuensi · 11, 167

konsumen · 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11,
12, 30, 31, 34, 44, 49, 51, 52, 53, 55,
56, 58, 59, 60, 65, 108, 110, 116, 117,
124, 136, 167, 168, 169, 171, 172, 173,
174, 175, 176, 178, 179, 183, 184, 189,

199, 200, 201, 203, 204, 208, 216, 217,
222, 223, 231, 235, 242, 244, 245, 247,
248, 249, 250, 251, 252, 255, 257, 259,
260, 261, 262, 263, 269, 278, 318

koordinasi · 16, 105, 125, 133, 140, 145,
146, 168

korporasi · 80

kualitas · i, 1, 2, 3, 5, 6, 7, 17, 27, 30, 32,
33, 34, 35, 36, 37, 38, 40, 41, 42, 43,
44, 45, 46, 47, 49, 50, 52, 53, 55, 56,
57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66,
67, 68, 69, 70, 71, 72, 74, 75, 76, 78,
79, 104, 106, 107, 108, 109, 110, 111,
121, 124, 127, 129, 131, 133, 136, 150,
151, 157, 167, 171, 173, 174, 175, 176,
177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184,
185, 189, 190, 191, 193, 205, 207, 210,
211, 212, 213, 230, 231, 232, 233, 235,
236, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245,
254, 255, 256, 262, 263, 264, 266, 269,
270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277,
280, 317, 318

kuantitas · 17, 27, 129, 131, 151, 157

M

manufaktur · 37, 47, 48, 49, 50, 54, 55,
173, 230, 252, 253, 254, 258, 291

Market Share · 200

MEA · 48, 325

N

N-ach · 106

O

opportunity · 210, 211, 238, 317

organisasi · 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 11, 12, 13,
14, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 27,
29, 30, 36, 40, 41, 42, 43, 46, 49, 50,

51, 54, 58, 64, 65, 66, 69, 72, 74, 75,
83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 92, 93,
94, 96, 100, 101, 102, 103, 104, 105,
109, 111, 114, 115, 116, 117, 118, 119,
121, 122, 123, 124, 125, 127, 128, 129,
130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137,
138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145,
146, 147, 148, 151, 152, 153, 154, 156,
157, 158, 159, 161, 162, 163, 165, 166,
173, 175, 176, 177, 178, 179, 181, 183,
184, 185, 187, 189, 192, 193, 195, 196,
207, 208, 210, 212, 215, 216, 217, 219,
220, 221, 240, 242, 248, 262, 268, 270,
271, 317, 318

otokratis · 92

otoriter · 92

Output · 240, 249, 250

P

partisipatif · 4, 220

paternalistik · 93

pengembangan · ii, 10, 12, 16, 17, 20, 35,
57, 74, 75, 76, 108, 112, 117, 119, 121,
122, 124, 127, 129, 131, 134, 135, 136,
137, 149, 152, 154, 155, 156, 157, 159,
164, 167, 168, 172, 173, 180, 193, 195,
221, 222, 239, 248, 249, 251, 252, 253,
254

People · 10, 222

Performance · 180, 224, 225, 282, 283,
287, 289, 302, 305, 306, 307, 313, 314

perishable · 51

Perspektif · vii, 83, 110, 114, 176, 198,
200, 202, 203, 204, 238, 242, 244

Planet · 223

planning · 125, 163, 298, 300, 311

PPK · 269

process improvement · 64

produk · 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 14, 17, 30,
32, 33, 34, 35, 36, 37, 43, 44, 46, 48,
49, 50, 51, 55, 60, 64, 69, 71, 73, 74,
75, 76, 83, 92, 107, 108, 124, 142, 165,

166, 167, 168, 169, 171, 172, 173, 175,
176, 177, 178, 179, 180, 181, 183, 185,
186, 189, 193, 199, 201, 203, 204, 210,
211, 212, 213, 217, 223, 227, 228, 229,
230, 236, 237, 239, 241, 242, 243, 244,
245, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253,
254, 255, 257, 258, 259, 263, 271, 273,
274, 276, 317, 318

profit · 178, 223, 269

Psikologi · 42

Purna Jual · 204

R

Refreshing · 54

restrukturisasi · 140

reward · 195, 206, 225

S

SDM · 16, 17, 74, 119, 121, 123, 284, 285

sentralisasi · 142

Six Sigma · v, 227, 228, 229, 230, 231,
232, 233, 234, 235, 238, 239, 240, 241,
245, 259, 292, 303, 312, 315, 318

sosial · 59, 88, 91, 95, 96, 99, 101, 117,
119, 126, 132, 139, 153, 170, 222

SPC · vi, 274, 275, 278

stakeholder · 70

strategi bisnis · 40, 55, 167, 230

Strength · 14, 288

sumber daya perusahaan · 10, 12

supervisor · 151, 160

sustain · 195, 198

Sustainability · 195, 294, 299, 308

T

terminologis · 162

Threats · 15, 17

Timeliness · 150

TQM · iii, iv, vii, 1, 2, 3, 4, 5, 8, 21, 22, 23,
30, 31, 34, 35, 36, 38, 42, 46, 47, 48,
49, 50, 53, 54, 55, 56, 61, 63, 64, 65,
66, 68, 69, 70, 71, 72, 83, 100, 105,
110, 177, 178, 208, 212, 213, 216, 281,
283, 284, 285, 286, 287, 288, 293, 296,
298, 300, 301, 302, 306, 309, 310, 313,
318

transaksional · 20, 85

Transformasional · 20

turn over · 136

U

UMKM · iv, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 319

V

variabilitas · 43, 277

Visioner · 21

W

Weakness · 14, 16

Z

zero defect · 45, 46, 214, 274

TENTANG PENULIS



Cakti Indra Gunawan, S.E., MM., Ph.D dilahirkan dari seorang Ibu yang luar biasa bernama Hj. Rr. Sri Rejeki dan memiliki seorang Ayah yang bijaksana bernama H. Mino (Pensiunan Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Purwokerto). Cakti dilahirkan pada Jum'at Pahing di Kota Purwokerto, Kabupaten Banyumas,

Provinsi Jawa Tengah, Indonesia, pada tanggal 14 Mei 1971.

Penulis menamatkan pendidikan SD Negeri Krandegan I Banjarnegara, SMPN 1 Purwokerto, SMA Muhammadiyah 1 Purwokerto, S1 Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Brawijaya, S2 Program Pascasarjana Program Studi Manajemen Universitas Brawijaya dan melanjutkan S3 bidang Manajemen Migrasi Internasional atas dukungan beasiswa DIKTI dan Keith & Dorothy Mackay Postgraduate Scholarships di School of Business, The University of New England, Armidale, Australia lulus 2014.

Penulis adalah dosen di Universitas Tribhuwana Tungadewi, dan mengajar sebagai dosen Luar Biasa di Universitas Brawijaya dan Universitas Muhammadiyah Malang. Pada tahun 2016, penulis telah menghasilkan 10 (sepuluh) Buku Ajar untuk mahasiswa S1, S2, dan S3 serta 4 (empat) Jurnal Nasional, 3 (tiga) Jurnal Internasional. Di samping itu, penulis juga telah memiliki Hak Cipta Kekayaan Intelektual (HAKI) dari Departemen HAKI, Kementerian Hukum dan HAM Republik Indonesia

Nomor C00201100505 Tahun 2012 tentang penemuan baru Teori Migrasi Internasional Berbasis Perlindungan dan Pengembangan Ekonomi bagi Tenaga Kerja Indonesia (TKI) dan EC00201700304, 17 Februari 2017 tentang penemuan Teori Ekonomi Cakti.

Pada tahun 2015 Penulis memperoleh predikat Pemenang Lomba Buku Ajar DIKTI dengan buku berjudul Strategi Manajemen Sumber daya Manusia. Tahun 2017 mendapatkan predikat pemenang Penelitian Dosen Nasional PPT dengan judul Model Strategi Perbankan Syariah menghadapi MEA.

Penulis aktif di Seminar Nasional dan Konferensi Internasional untuk menjadi pemateri bidang Ekonomi dan Manajemen khususnya Manajemen Migrasi TKI di The University of New Castle (2012), The University of Western Sydney (2013), The Australian National University (2013), The University of New England (2015). Penulis juga menjadi Ketua Jurnal Ekonomi dan Manajemen di Universitas Tribhuwana Tungadewi serta aktif membantu masyarakat untuk belajar bahasa Inggris gratis dan strategi memperoleh beasiswa kuliah di dalam dan luar negeri. Saat ini, penulis juga menjadi Direktur Lembaga Pengembangan Sumberdaya Manusia, Penelitian dan Penerbitan bernama International Research and Development for Human Beings (IRDH) www.irdhresearch.com. Penulis dapat dihubungi di WA/HP 089621424412 atau email cakti.gunawan@gmail.com.