

PENERAPAN MANAJEMEN MUTU TERPADU SECARA TEPAT AKAN MENJAMIN TERCAPAINYA KEUNGGULAN BERSAING DALAM ERA GLOBALISASI

J. SUPRANTO*

ABSTRACT

The proper application of total quality management has proved that Japanese dominates the world automotive and electronic market. In the era of globalization a competition in the business world is very tight, so in order a company be able to develop or at least to be survive, it should be able to produce a product which is better quality, cheaper price, faster delivery and better services compared with the competitor. All these efforts are required for satisfying customers in order to become loyal. Loyal customers in the long run will increase profit. To guarantee achieving loyal customers, a company should apply the total quality management, which can be defined as a systematic effort at continuous quality improvement of all processes, products, services and human resources throughout the organization, undertaken with an objective of improving customer satisfaction. This paper will explain the total quality management more deeply.

Kata kunci: manajemen mutu terpadu, keunggulan bersaing, dan globalisasi.

1. PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi ini, persaingan bisnis yang sangat tajam bukan saja terjadi di pasar internasional/global akan tetapi juga di pasar domestik/nasional. Bayangkan, ayam goreng Mbok Berek dari kalasan Yogyakarta harus bersaing dengan ayam goreng Kentucky & Texas dari Amerika Serikat. Jeruk Pontianak, durian Parung, apel Malang harus bersaing dengan jeruk Mandarin/Sunkist, durian Bangkok, apel Selandia Baru dan dari negara lainnya.

Agar suatu organisasi seperti perusahaan bisa berkembang dan paling tidak bertahan hidup (*survive*), harus mampu menghasilkan produk (barang atau jasa) yang mutunya lebih baik (*better quality*), harganya lebih murah (*cheaper price*), promosinya lebih efektif (*more effective*), penyerahan produknya lebih cepat (*faster delivery*) dan dengan pelayanan yang lebih baik (*better services*) dibandingkan dengan para pesaingnya.

Semua ini dilakukan dalam rangka memberikan kepuasan kepada pelanggan. Pelanggan yang sangat puas akan menjadi pelanggan loyal dengan ciri antara lain (i) akan membeli berkali-kali, (ii) mengajak orang lain membeli, dan (iii) memberitahukan hal yang baik-baik mengenai produk atau perusahaan yang menjualnya kepada orang lain. Hal ini merupakan promosi gratis. Penelitian oleh *Fortune* menunjukkan 98% pelanggan yang tidak puas tidak pernah mengeluh tetapi langsung menjadi pelanggan pihak pesaing (Bhote 1996). Pelanggan loyal akan meningkatkan penjualan yang pada gilirannya akan meningkatkan laba perusahaan.

Penjualan meningkat, produksi akan meningkat, rata-rata biaya per unit akan turun, dalam jangka panjang, harga akan menjadi lebih murah dari pada harga pesaing. Untuk dapat memuaskan pelanggan harus dipuaskan *Stakeholder* yaitu semua pihak yang terlibat dalam

* Dosen pada Fakultas Ekonomi - Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya, Jakarta dan Guru Besar MM-UI YAI.

kegiatan bisnis untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan antara lain pemasok, karyawan, dan pemegang saham. Karyawan yang tidak puas dari unit penjualan akan sulit memberikan senyum dan berlaku ramah kepada pelanggan/pembeli.

Hal ini berarti, bahwa perusahaan yang akan memenangkan persaingan dalam segmen pasar yang telah dimasukinya harus mampu mencapai tingkat mutu (*quality level*) dari segala aspek bukan hanya mutu produknya saja. Misalnya, mutu bahan mentah dari pemasok harus bagus (bahan mentah dengan mutu jelek tak mungkin dapat menghasilkan produk bermutu bagus, mutu tenaga kerja (sumber daya manusia) yang mampu bekerja secara efisien sehingga harga produk bisa lebih murah dari harga pesaingnya, promosi yang bermutu/efektif, sehingga mampu memikat para pembeli yang akhirnya akan meningkatkan jumlah pembelian, mutu distribusi yang mampu menyerahkan produk sesuai dengan waktu yang diinginkan pembeli; atau bahkan lebih cepat serta mutu karyawan unit penjualan yang mampu melayani pembeli dengan penuh keramah-tamahan sehingga sangat memuaskan. Mutu yang dimaksudkan adalah mutu terpadu, secara menyeluruh (*total quality*).

Dalam era globalisasi, akibat terjadinya revolusi informasi, eksekutif puncak berpendapat bahwa tugas perbaikan mutu produk merupakan prioritas puncak mereka. Menurut hasil survei, sekitar 80% manajer Amerika Serikat percaya bahwa mutu akan merupakan suatu sumber yang fundamental untuk keunggulan bersaing (*competitive advantage*) pada tahun 2000-an (Hamel & Prahalad 1994). Suatu perusahaan dikatakan mempunyai keunggulan bersaing jika laba yang diperolehnya di atas rata-rata laba para pesaingnya.

Banyak perusahaan Jepang yang mencapai sukses global karena memasarkan produk yang sangat bermutu. Bagi perusahaan yang ingin mengikuti perlombaan bersaing untuk meraih laba tidak ada pilihan lain kecuali harus menerapkan *total quality management*. John F. Welch Jr. (*G.E's Chairman*) menyatakan: *Quality is our best assurance of customer allegiance, our strongest defence against foreign competition and the only path to sustained growth and earnings* (Kotler 1994).

Ada hubungan yang erat antara mutu produk (barang & jasa), kepuasan pelanggan, dan laba perusahaan. Semakin tinggi tingkat mutu, semakin tinggi kepuasan pelanggan dan pada waktu yang sama mendukung harga tinggi dan sering kali biaya yang rendah. Oleh karena itu, program perbaikan mutu biasanya akan meningkatkan laba. Hasil studi menunjukkan bahwa ada korelasi yang kuat dan positif antara mutu produk dan laba perusahaan. Artinya, semakin baik mutunya semakin meningkat laba yang bisa diraih. Penelitian oleh Jurusan Institute, 90% manajer puncak dari 200 perusahaan besar di Amerika Serikat yakin bahwa memaksimalkan kepuasan pelanggan akan memaksimalkan laba dan pangsa pasar (Bhote 1996).

Sesuai dengan judul di atas, uraian berikut ini akan membahas tentang *total quality management*, yaitu manajemen mutu secara terpadu dan hal-hal yang terkait dengannya, antara lain sejarah tentang mutu, evolusi tentang konsep pemasaran dan mutu serta manajemen mutu terpadu dilengkapi dengan tiga prinsip utama dan enam elemen pendukungnya. Di samping itu, disinggung pula sedikit tentang tingkatan praktik manajemen mutu terpadu dan strategi untuk menjadi manajer global abad 21.

2. SEJARAH SINGKAT TENTANG MUTU

Semula, mutu produk ditentukan oleh produsen, misalnya produsen kecap yang selalu mengatakan kecapnya nomor satu walaupun tanpa melakukan riset pasar terlebih dahulu (menanyakan langsung kepada pembeli kecap yang memang mengetahui apakah kecapnya terlalu asin atau terlalu manis). Pada perkembangan selanjutnya, mutu produk ditentukan oleh pembeli. Dalam hal ini, produsen mengetahuinya melalui riset pasar. Dengan demikian, produsen akan memproduksi produk dengan mutu bagus yang dapat dijual, karena memang produk tersebut dibutuhkan oleh pembeli dan bukan hanya sekedar menjual produk yang bisa diproduksi.

Perkembangan mutu terpadu (*total quality*) sebagai suatu sistem manajemen dimulai di Amerika Serikat. Beberapa orang memainkan peranan kunci di dalam pengembangan, implementasi, dan diseminasi mengenai pendekatan baru yang sangat penting dalam mengelola suatu organisasi. Walaupun mereka semula kurang begitu dikenal kontribusinya, namun sejak 1980 keterlibatan mereka di dalam manajemen mutu terpadu telah dihargai di seluruh dunia. Mereka itu antara lain: Taylor, Shewhart, dan Deming & Juran.

Taylor

Frederick W. Taylor (1856 - 1915) adalah seorang insinyur kepala (*chief engineer*) mengembangkan suatu seri konsep yang meletakkan suatu dasar untuk perbaikan kerja. Analisis dengan pendekatan sistem dan penggunaan beberapa konsep dasar untuk kerja manual membuat Taylor memperoleh julukan *father of scientific management* (Hloy & Miskel 1978). Dalam bukunya: *The principle of scientific management*, Taylor menjelaskan beberapa elemen tentang teori manajemennya, yakni: (i) tugas harian; setiap orang di setiap organisasi harus mempunyai suatu tugas yang jelas yang harus diselesaikan dalam satu hari, (ii) kondisi standar; pekerja harus mempunyai alat kondisi yang standar (baku) untuk menyelesaikan tugasnya, (iii) upah tinggi untuk sukses; hadiah yang menarik harus diberikan bagi mereka yang menyelesaikan tugas dengan sukses, dan (iv) kerugian bagi kegagalan: gagal dalam menyelesaikan tugas merupakan kerugian pribadi (*personality loss*).

Taylor mampu mendemonstrasikan untuk pertama kalinya bahwa kue ekonomi (*economic pie*) dapat diperbesar/ditingkatkan tidak hanya dengan menggunakan modal dan tenaga kerja saja tetapi dapat pula dengan menggunakan pengetahuan bekerja (*knowledge to work*). Taylor memisahkan perencanaan (*planning*) dari perbaikan kerja (*work improvement*) sehingga akan memisahkan pekerja dari tanggung jawab untuk memperbaiki kerja. Menurut Juran, pembagian tanggung jawab, menimbulkan penciptaan suatu departemen penginspeksi yang terpisah untuk memantau mutu produk. Hal ini menyebabkan tersebarnya tanggung jawab tentang mutu dalam suatu organisasi (Juran 1989). Kelompok penginspeksi akan melapor kepada ketua departemen penjamin mutu.

Shewhart

Walter A. Shewhart (1891 - 1967) adalah seorang ahli statistik yang berkerja pada *Bell Labs* pada periode 1920 dan 1930. Bukunya berjudul: *The Economic Control Of Quality of Manufactured Products*, merupakan suatu kontribusi yang menonjol dalam usaha untuk memperbaiki mutu barang-barang hasil pengolahan (*manufactured goods*). Shewhart melaporkan, bahwa variasi terjadi pada setiap segi pengolahan. Dalam hal ini, variasi dapat dimengerti melalui penggunaan alat statistik yang sederhana seperti analisis sampling dan probabilitas. Dia menciptakan *control chart* yang sangat memudahkan para pemeriksa mutu dalam melaksanakan tugasnya untuk memilih produk mana yang memenuhi standard mutu dan yang tidak. Penemuan Shewhart tentang *sampling & control chart* menarik perhatian ahli statistik lainnya, yaitu W. Edward Deming dan Juran.

Deming

Deming lahir tahun 1900 dan meninggal dunia tahun 1993. Ia mendapatkan Ph.D pada tahun 1927. Deming sangat menyadari bahwa dia telah memberikan pelajaran tentang pengendalian mutu secara statistik kepada para insinyur (teknisi) bukan kepada para manajer yang mempunyai wewenang untuk memutuskan. Dia berkata: "*Quality is not determined on the shop floor but in the executive suite*".

Tahun 1950, *The Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE)* mengundang Deming ke pang untuk memberikan ceramah tentang mutu (*quality*). Deming meringkas kuliahnya mengenai konsep dan prinsip dalam *fourteen points and seven deadly diseases* (Deming 1981).

Pendekatan Deming dapat diuraikan sebagai berikut:

Quality is primarily the result of senior management actions and decisions and not the results of actions taken by workers. Deming stresses that it is the system of work that determines how work is performed and only managers can create system. Only manager can allocate resources, provide training to workers, select the equipment and tools that workers use, and provide the plant and the environment necessary to achieve quality, only senior managers determine the markets in which the firm will participate and what product or service will be sold.

Menurut Deming 85% masalah manajemen adalah dalam sistemnya dan hanya 15% melibatkan oleh sumber daya manusia (SDM). Maka, esensi manajemen kualitas adalah memadukan masalah-masalah sistem dan sumber daya manusia sekaligus. (Manajemen Juli-Agustus 1994). Ini berarti tanpa keterlibatan pimpinan secara aktif tidak mungkin tercapai manajemen mutu terpadu secara sungguh-sungguh.

Juran

Juran mengunjungi Jepang tahun 1954. Seperti halnya Deming, juran membantu pimpinan Jepang dalam merestrukturisasi industri sehingga mampu mengekspor produk ke pasar dunia. Dia membantu Jepang untuk mempraktikkan konsep mutu dan alat-alat yang dirancang untuk pabrik, ke dalam suatu seri konsep yang menjadi dasar bagi suatu *management process* yang terpadu.

Juran mendokumentasikan 3 proses manajerial yang mendasar, yang aslinya dipergunakan untuk mengelola *finance* dari suatu organisasi yaitu meliputi *financial planning, financial control and financial improvement* dan mempraktikkan pendekatan ini pada tugas mengelola mutu. Tiga elemen yang disebut *Juran trilogy* adalah sebagai berikut:

1. *Quality planning*: suatu proses yang mengidentifikasi pelanggan, kebutuhan mereka, *product & service features* yang diharapkan pelanggan dan proses yang akan menyampaikan produk dan jasa dengan karakteristik (atribut) yang tepat. Kemudian mentransfer pengetahuan ini ke seluruh kaki tangan perusahaan (dalam rangka memuaskan pelanggan).
2. *Quality control*: suatu proses dimana produk benar-benar diperiksa dan dievaluasi, lalu dibandingkan dengan kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan para pelanggan. Setelah persoalan diketahui kemudian dipecahkan, misalnya mesin yang rusak cepat diperbaiki.
3. *Quality improvement*: suatu proses dimana mekanisme yang sudah mapan dipertahankan sehingga mutu dapat dicapai secara berkelanjutan (terus menerus). Hal ini meliputi alokasi sumber-sumber, menugaskan orang menyelesaikan proyek mutu, melatih para karyawan yang terlibat dalam proyek mutu, dan pada umumnya menetapkan suatu struktur permanen untuk mengejar mutu dan mempertahankan apa yang telah dicapai sebelumnya. Menurut juran, pengendalian mutu perusahaan secara menyeluruh tidak dapat didelegasikan. Pimpinan harus terlibat langsung dan harus berkomitmen penuh.

Uraian di atas hanya sekedar untuk mengetahui sejarah mutu secara singkat. Masih ada orang lain yang berjasa dalam pengembangan mutu produk seperti Crosby, dan Feigenbaum. Mereka pada dasarnya penganjur konsep: pentingnya perbaikan terus menerus bagi setiap produk (*continuous improvement of every output*), walaupun teknik yang dianjurkan berbeda-beda.

Apa sebetulnya mutu itu? Sebelum melakukan pembahasan secara mendalam tentang mutu, saya kutip definisi dari *American Society for Quality Control*: *Quality is the totality of features and characteristics of a product or service that bear on its ability to satisfy stated or implied needs* (Kotler 1994). Definisi ini berorientasi pada pelanggan. Suatu barang atau jasa dikatakan bermutu kalau dapat memenuhi kebutuhan pelanggan. Seorang penjual dikatakan menyerahkan produk

bermutu kalau produknya dapat memenuhi atau bahkan melebihi harapan (*expectation*) pelanggan.

Konsep Pemasaran

Salah satu konsep pemasaran dari Prof. Philip Kotler ialah *The marketing approach* yang didasarkan pada kepercayaan bahwa tujuan bisnis dari suatu organisasi dapat dicapai dengan cara terbaik melalui pemberian kepuasan yang menyeluruh/lengkap (*complete satisfaction*) kepada pengguna akhir, yaitu pelanggan (*customer*). Sebetulnya belum semua pimpinan perusahaan, juga di Indonesia, menggunakan pendekatan pemasaran yaitu memberikan kepuasan kepada pelanggan. Pelayanan pasca jual, misalnya, seringkali sangat mengecewakan, tidak sesuai dengan janji penjual sewaktu membujuk pembeli agar membeli produknya.

Evolusi Konsep Mutu

David Garvin dalam bukunya: *Managing quality*, menguraikan lima pendekatan utama tentang pencapaian mutu. Beberapa diantaranya sesuai dengan pengembangan pendekatan pemasaran yang diuraikan oleh Kotler, sebagai berikut:

1. *Transcendent*: mutu hanya dimengerti setelah *exposure to a series of objects that develop its characteristics*. Ini berarti orang bisa mengetahui apakah suatu produk itu bermutu, setelah memakainya, seperti bola lampu bisa menyala sampai sekian jam, mobil tidak sering rusak walaupun sudah tua, televisi gambarnya masih jelas walaupun sudah sekian tahun tidak dipakai, dlsb. Jadi, idenya ialah bahwa mutu suatu produk tidak bisa didefinisikan secara tepat akan tetapi dapat diketahui setelah kita menggunakannya.
2. *Product based*: mutu didasarkan atas ada tidaknya atribut tertentu. Kalau suatu atribut diinginkan sesuai dengan definisinya, keberadaan atribut yang berlebih akan menentukan produk (barang atau jasa) bermutu tinggi, seperti mobil yang sangat hemat energi, pelayanan pos paket yang cepat, penyanyi yang suaranya scrak-serak basah seperti suara Nat King Cole, dan makanan di restoran yang enak dan lezat.
3. *Manufacturing based*: mutu di dalam *manufacturing* didefinisikan sebagai kesesuaian/kecocokan suatu produk/jasa dengan suatu set kebutuhan/spesifikasi yang telah ditentukan sebelumnya, misalnya mobil harus hemat energi, televisi harus terang gambarnya, makanan harus enak rasanya, batu battery harus tahan lama, dlsb. Gagal dalam memenuhi spesifikasi maka mutu produk dikatakan kurang baik. Hal ini akan mengecewakan pembeli. Namun, apabila suatu produk memenuhi spesifikasi yang telah ditentukan sebelumnya, produk dinyatakan bermutu baik dan dapat memuaskan pelanggan.
4. *User based*: *Quality 'Lies in the eye of the beholder'*. Kemampuan untuk memuaskan kebutuhan, harapan & keinginan pelanggan merupakan satu-satunya kriteria untuk mana mutu akan ditentukan. Definisi ini mendukung konsep pemasaran dari Kotler dimana tujuan akhir suatu organisasi adalah mencapai kepuasan yang menyeluruh bagi pelanggan.
5. *Value based*: Mutu menurut konsep ini terdiri dari penawaran suatu produk/jasa kepada pelanggan dengan karakteristik/atribut tertentu pada tingkat biaya atau harga yang bisa diterima.

Definisi ini mengkombinasi ide tentang nilai dengan penawaran (*idea of worth or value with offering*). Definisi-definisi ini pada dasarnya merupakan definisi yang telah dikembangkan dalam organisasi industri pengolahan (*manufacturing*), akan tetapi walaupun terdapat pembatasan atau kelemahan dalam definisi tersebut tetap saja terbukti bahwa evolusi tanggapan perusahaan terhadap kebutuhan pasar seperti yang diuraikan oleh Kotler dan definisi yang ditawarkan oleh Garvin menyatu atau menuju ke arah yang sama (*converging*).

Evolusi Konsep Manajemen Mutu Terpadu.

Pada awalnya mutu hanya berorientasi pada produk yang dihasilkan. Namun perlu kita ketahui bahwa pada: tahun 1980-an, ekonomi baru yang berorientasi pada pelanggan menggiring konsep mutu menuju ke pendekatan *user based/value based* seperti yang diuraikan oleh Garvin dan pendekatan pemasaran oleh Kotler.

Definisi tentang mutu yang diuraikan di atas menawarkan berbagai definisi tentang mutu yang semuanya berkisar pada pemberian kepuasan kepada pelanggan. Misalnya, Juran mengatakan mutu adalah: cocok untuk dipakai (*fitness for use*) dan Deming memberikan pesan kepada manajemen puncak bahwa mereka harus memuaskan kebutuhan pelanggan.

Apa yang diperlukan sebetulnya adalah suatu definisi operasional yang baru sehingga suatu organisasi dapat menerapkan untuk menguraikan pendekatan manajemen yang akan mereka pergunakan agar dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Tentu saja definisi seperti itu harus memperhitungkan kebutuhan pelanggan. Akan tetapi kita harus menyadari bahwa suatu organisasi harus memuaskan banyak jenis pelanggan yang berbeda, yaitu pembeli sebagai pelanggan *external* dan unit-unit dalam organisasi sebagai pelanggan *internal*. Misalnya unit pembelian harus memuaskan unit produksi dengan menyerahkan bahan mentah dari pemasok yang bermutu bagus, unit produksi menyerahkan produk bermutu kepada unit penjualan. Jadi, ini berarti unit produksi pelanggan, unit pembelian dan unit penjualan pelanggan, unit produksi, selanjutnya pembeli pelanggan, dan unit penjualan. Unit-unit tersebut merupakan suatu rantai nilai (*chain value*) yang saling memuaskan. Dengan perkataan lain, suatu proses dari suatu unit merupakan pelanggan proses dari unit sebelumnya yang harus dipuaskan. Inilah hakikat manajemen mutu terpadu, ada hubungannya hasil kerja antara unit yang satu dengan unit lainnya dalam usaha memuaskan pelanggan. Hasil kerja dari suatu unit dikatakan bermutu kalau bisa memuaskan kebutuhan dari unit lain sebagai proses berikutnya. Yang memberikan penilaian apakah hasil kerja suatu unit bermutu atau tidak ialah unit yang akan menggunakan hasil kerja tersebut untuk proses berikutnya.

Tenner & De Toro (1992:31), memberikan definisi tentang mutu sebagai berikut. Mutu adalah suatu strategi bisnis mendasar, yang menyediakan barang dan jasa yang memuaskan secara paripurna (*completely satisfy*) kepada pelanggan internal & eksternal dengan memenuhi harapan (*expectation*) eksplisit dan implisit mereka. Lebih lanjut, strategi ini memanfaatkan bakat seluruh karyawan demi keuntungan organisasi pada khususnya dan masyarakat pada umumnya dan memberikan suatu perolehan finansial yang positif kepada pemegang saham.

Apa sebenarnya manajemen mutu terpadu itu? Manajemen mutu terpadu adalah manajemen yang bertujuan untuk melakukan perbaikan mutu produk dan pelayanan secara terus menerus berdasarkan tiga prinsip berikut fokus pada pelanggan, perbaikan mutu proses, dan keterlibatan total, serta didukung oleh enam elemen, yaitu : kepemimpinan, pendidikan & pelatihan, struktur pendukung, komunikasi, ganjaran, dan pengakuan (*reward & recognition*) dan pengukuran. Aaker (1995) mendefinisikan manajemen mutu terpadu sebagai suatu upaya yang sistematis untuk melakukan perbaikan mutu secara terus menerus pada semua proses, produk, pelayanan dan sumber daya manusia, yang meliputi seluruh organisasi dengan tujuan selalu memperbaiki kepuasan pelanggan.

3. TIGA PRINSIP MUTU

Seperti disebutkan di atas, ada tiga prinsip mutu sebagai berikut.

Fokus pada pelanggan

Mutu didasarkan pada konsep bahwa setiap orang atau organisasi mempunyai pelanggan. Kebutuhan dan harapan pelanggan harus dipenuhi setiap saat kalau organisasi (perusahaan) secara keseluruhan bermaksud memenuhi kebutuhan pelanggan eksternal (pembeli). Konsep

kebutuhan pelanggan apabila kebutuhan ini sudah dimengerti dan diterima maka kebutuhan tersebut harus dipenuhi. Hal ini merupakan hakikat pencapaian mutu. Seperti disebutkan di atas, pelanggan yang sangat puas akan loyal, meningkatkan penjualan dan laba perusahaan dalam jangka panjang. Misalnya, pelanggan bisa penumpang GIA, pasien suatu rumah sakit, tamu suatu hotel, orang yang makan di restoran, orang yang berbelanja di pasar Swalayan, dlsb.

Perbaikan Mutu Proses

Konsep perbaikan terus menerus dibentuk, berdasarkan pada premis suatu seri (urutan) langkah-langkah kegiatan yang terkait yang menghasilkan *output* seperti produk berupa barang atau jasa. Perhatian secara terus menerus bagi setiap langkah dalam proses kerja sangat penting untuk mengurangi keragaman (*variability*) dari *output* dan memperbaiki proses keandalan (*reliability*). Tujuan pertama perbaikan secara terus menerus ialah proses yang handal, handal dalam arti bahwa dapat diproduksi *output* yang diinginkan setiap saat tanpa variasi atau variasi yang minimum. Dengan memperhatikan mutu proses bisa dicegah terjadinya kesalahan, kerusakan, dan pemborosan. Pada waktu Deming mengajarkan tentang perlunya memperhatikan mutu proses, para insinyur Jepang sangat setuju karena sebagian besar bahan mentah sebagai *input* industri berasal dari impor. Dengan memperhatikan mutu proses perusahaan yang berhasil menerapkan manajemen mutu terpadu dapat mencapai *zero defect*, artinya memproduksi produk tanpa cacat, dengan istilah 6 SIGMA, artinya sejuta unit hanya ada tiga yang rusak.

Keterlibatan Total

Pendekatan ini dimulai dengan kepemimpinan manajemen senior yang aktif dan mencakup usaha-usaha yang memanfaatkan bakat semua karyawan dalam suatu organisasi untuk mencapai suatu keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) di pasar yang dimasuki. Karyawan pada semua tingkatan diberi wewenang/kuasa (*empowered*) untuk memperbaiki *output* atau hasil kerja mereka dengan jalan bekerja sama dalam struktur kerja baru yang luwes (*flexible*) untuk memecahkan persoalan, memperbaiki proses, dan memuaskan pelanggan. Sir John Harvey-Jone dari ICI (perusahaan kimia Inggris berkata: "*Success is a matter of getting commitment from your people. Get them involved. If you trust them they'll trust you back*". Setiap karyawan dari setiap unit harus ikut terlibat dan harus tahu peranan yang harus dilakukan dalam upaya memberikan kepuasan kepada pelanggan. Setiap unit harus tahu siapa pelanggannya berdasarkan pengertian: *the next process is your customer*. Misalnya, unit pembelian harus memuaskan unit produksi dengan menyerahkan bahan baku yang bermutu sehingga unit produksi dapat menghasilkan produk bermutu bagus; unit distribusi harus memuaskan unit penjualan dengan menyerahkan produk secepat mungkin agar unit penjualan dapat menyerahkan produk kepada pelanggan sesuai dengan waktu yang telah dijanjikan. Selanjutnya, unit penjualan menyerahkan produk kepada pelanggan luar (pembeli) dengan penuh keramah-tamahan agar pembeli puas sebab menerima barang bermutu bagus sesuai dengan waktu yang telah dijanjikan.

Keterlibatan pimpinan sangat penting terutama di dalam membuat keputusan dalam rangka memecahkan persoalan yang dihadapi perusahaan. Misalnya, pimpinan perusahaan penerbangan seperti GIA harus secepatnya menghilangkan faktor penyebab dominan yang menyebabkan keberangkatan pesawat sering tidak tepat waktu. Hal ini dianggap sangat penting oleh sebagian besar penumpang. Pimpinan Perguruan Tinggi harus segera melengkapi perpustakaan dengan buku/jurnal yang mutakhir kalau semua staf pengajar & mahasiswa menganggapnya sangat penting.

Pemasok juga harus dilibatkan dan dari waktu ke waktu menjadi mitra melalui kerjasama dengan para karyawan yang telah diberi wewenang/kuasa yang dapat menguntungkan organisasi/perusahaan. Keterlibatan pimpinan yang berfikiran maju, bekerjasama dengan para karyawan yang terampil dalam bidangnya dan diberi wewenang/kuasa untuk memperbaiki *output* atau hasil kerjanya serta didukung oleh para pemasok dengan menyerahkan bahan

mentah yang bermutu maka akan diperoleh produk yang bermutu yang dapat memuaskan para pelanggan. Ini merupakan kunci keunggulan bersaing, sebab hanya dengan manajemen mutu terpadu akan dihasilkan produk dengan mutu yang lebih baik, harga yang lebih murah, penyerahan produk lebih cepat, dan pelayanan yang lebih baik dibandingkan dengan para pesaingnya. Manajemen mutu terpadu menggunakan pendekatan *win-win*, yaitu memperoleh laba dengan sekaligus memberikan kepuasan kepada pelanggan/pembeli, tidak ada pihak yang dirugikan, semua merasa puas, dan menang.

4. ELEMEN PENDUKUNG

Berikut ini adalah elemen-elemen pendukung dalam manajemen mutu terpadu.

Kepemimpinan

Manajemen senior harus mengarahkan upaya pencapaian tujuan dengan contoh, dengan menggunakan alat dan bahasa yang komunikatif, dengan menggunakan data, dan dengan mengenali siapa-siapa yang berhasil menerapkan konsep manajemen mutu terpadu. Ketika memutuskan menggunakan manajemen mutu terpadu sebagai kunci proses manajemen, pentingnya peranan manajer senior sebagai penasihat, guru, dan pimpinan tak bisa diremehkan.

Pimpinan bisnis harus menguasai penggunaan alat pengambilan keputusan, minimal tujuh alat berikut : *flowcharting, checksheet, controlchart, scatter diagram, cause & effect diagram or fish bone, pareto chart, dan histogram*. Pimpinan tidak otoriter akan tetapi sangat partisipatif dan bersedia mendengarkan keluhan para pelanggan dan karyawan. Selalu berusaha memecahkan persoalan dengan jalan mencari faktor penyebab timbulnya persoalan dan bertindak untuk menghilangkan faktor tersebut. Pimpinan harus mampu mengharmoniskan kerja sama antar unit sehingga unit yang satu mampu memuaskan unit lainnya, terutama unit yang akan menghasilkan *output* yang *input*-nya tergantung pada unit sebelumnya berdasarkan prinsip bahwa proses berikutnya adalah pelanggan anda. Manajemen mutu terpadu adalah manajemen dengan pendekatan ilmiah. Semua keputusan harus didasarkan pada data yang obyektif, bukan berdasarkan pendapat yang subyektif.

Penerapan manajemen mutu terpadu akan mendorong penggunaan statistik dan memajukan riset/penelitian. Riset dapat menghasilkan produk baru atau produk-lama dengan mutu yang ditingkatkan, atau menghasilkan data/informasi yang sangat berguna bagi pimpinan untuk membuat keputusan dalam rangka memecahkan persoalan yang timbul dari unit organisasi yang dipimpinya. Pendapat/opini pimpinan seharusnya diuji terlebih dahulu berdasarkan data empiris sebelum digunakan untuk dasar pembuatan keputusan.

Manajer diubah menjadi *leader*, memberikan visi dan inspirasi kepada para karyawan, memberdayakan, memberikan kepercayaan, dan membantu mereka untuk mencapai potensi yang maksimum bagi kemajuan organisasi. Pimpinan harus melatih dan memberikan petunjuk untuk melaksanakan tugas bukan hanya memberikan komando dan mengontrol, juga bukan hanya mendapatkan hasil tetapi harus memperbaiki sistem. Di samping itu, harus melakukan hal-hal yang benar (*todo the right thing*) bukan sekedar melakukan sesuatu secara benar (*to do things right*).

Tugas pokok pimpinan adalah membuat keputusan dalam rangka memecahkan persoalan yang timbul dari unit organisasi yang dipimpinya. Dalam praktiknya, banyak pimpinan yang tidak senang mendapatkan laporan berupa persoalan yang harus dipecahkan. Oleh karena itu, yang terjadi bukan *decision making* atau *problem solving*, akan tetapi *hiding problem* seperti laporan yang bersifat ABS (Asal Bapak Senang). Pimpinan semacam ini tidak akan merasakan perlunya mengetahui teknik pengambilan keputusan atau teknologi informasi. Yang dikehendaki semuanya beres, *no problem*. Pimpinan yang demikian tidak mungkin bisa memajukan organisasi yang dipimpinya, apalagi memenangkan persaingan.

Pendidikan

Mutu didasarkan pada ketrampilan setiap karyawan dan pengertiannya tentang apa yang dibutuhkan oleh pelanggan. Mendidik dan melatih semua karyawan akan memberikan informasi yang mereka butuhkan pada misi, visi, arah dan strategi organisasi serta keterampilan yang mereka butuhkan untuk menjamin perbaikan mutu dan memecahkan persoalan. Pelatihan inti ini memastikan bahwa suatu bahasa dan suatu set alat yang sama akan dipergunakan di seluruh perusahaan. Pelatihan tambahan pada *bench marking*, terutama statistik (*statistical quality & process control*), dan teknik lainnya juga diperlukan dalam rangka mencapai kepuasan pelanggan yang paripurna. Yang melakukan penilaian suatu pelatihan bermanfaat atau tidak ialah unit pengirim. Misalnya, unit penjualan melakukan penilaian apakah pelatihan teknik penjualan dapat menaikkan rata-rata hasil penjualan para *salesmen*.

Pelatihan/pendidikan diperuntukkan bagi seluruh pimpinan dan karyawan, mulai dari hal-hal yang bersifat kualitatif bagi pimpinan (pemberian *conceptual skill, human skill*, cara penyusunan visi, misi, *goal* sampai bersifat kuantitatif bagi para teknisi seperti *marketing research, business forecasting, experimental design, multivariate analysis, factor analysis, conjoint analysis, QDF (Quality Deployment Function), importance & performance analysis*, dan *Taguchi Methods*. Tujuan pelatihan ini supaya para pimpinan & karyawan mampu melaksanakan tugas mereka, yaitu tugas rutin (*daily work*) dan tugas melakukan perbaikan mutu hasil kerjanya sehingga dapat memuaskan kebutuhan pelanggan baik pelanggan internal (karyawan unit produksi mampu menghasilkan produk yang bermutu dengan harga yang lebih murah dari pada harga pesaing), unit penjualan dapat melayani pembeli dengan cara yang lebih memuaskan. Dan tidak kalah pentingnya, pimpinan mampu mengharmoniskan kegiatan semua karyawan dari semua unit kerja sehingga semua unit kerja bisa memaksimalkan perannya dalam memberikan kepuasan kepada pelanggan. Pimpinan harus menyediakan sarana dan prasarana serta memberikan keterampilan kepada para karyawan sesuai dengan bidang tugasnya agar setiap karyawan mampu menghasilkan kinerja yang dapat memuaskan kebutuhannya.

Struktur Pendukung.

Manajer senior mungkin memerlukan dukungan untuk melakukan perubahan yang dianggap perlu guna melaksanakan suatu strategi pencapaian mutu. Dukungan semacam itu mungkin bisa diperoleh dari luar melalui konsultan, akan tetapi lebih baik kalau diperoleh dari dalam organisasi sendiri. Suatu staf pendukung yang kecil dapat membantu tim manajemen senior untuk mengertikan konsep mengenai mutu, membantu melalui *net work* dengan manajer mutu di bagian lain dalam organisasi, dan membantu sebagai nara sumber mengenai topik-topik yang berhubungan dengan mutu bagi tim manajer senior.

Komunikasi

Komunikasi dalam suatu lingkungan mutu mungkin perlu ditempuh dengan cara yang berbedabeda agar dapat berkomunikasi dengan seluruh karyawan mengenai suatu komitmen yang sungguh-sungguh untuk melakukan perubahan dalam usaha peningkatan mutu. Idealnya, manajer harus bertemu secara pribadi dengan para karyawan untuk menyampaikan informasi, memberikan pengarahan, dan menjawab pertanyaan dari setiap karyawan. Manajer melalui komunikasi yang efektif harus mampu menjelaskan tentang misi, visi, goal perusahaan secara jelas, dan sekaligus tindakan-tindakan yang harus dilakukan untuk mencapai visi yang telah disetujui bersama.

Ganjaran dan Pengakuan

Tim dan individu yang berhasil menerapkan proses mutu harus diakui dan mungkin diberi ganjaran sehingga lainnya sebagai anggota organisasi lainnya (karyawan perusahaan) akan mengetahui apa yang diharapkan. Karyawan yang ide atau gagasannya terbukti berguna bagi

perusahaan seperti dapat memperbaiki mutu suatu proses misalnya pencapaian efisien dalam proses produksi akan mendapatkan ganjaran dan fotonya di pajang di ruangan tamu perusahaan.

Mengenali praktisi mutu yang sukses memberikan model peran bagi anggota organisasi lainnya. Jadi pada dasarnya karyawan yang berhasil mencapai mutu tertentu harus diakui dan diberi ganjaran agar dapat menjadi panutan/contoh bagi karyawan lainnya. Ganjaran dan pengakuan ini akan sangat mendorong karyawan untuk belajar dengan giat dan bekerja keras. Setiap karyawan akan selalu berusaha agar hasil kerjanya dapat memuaskan pihak lain yang menggunakannya untuk *input* dalam proses berikutnya.

Sering terdengar keluhan bahwa minat baca masyarakat kurang. Sekarang bayangkan sejenak, orang yang banyak membaca, akan menjadi pandai (paling tidak pengetahuannya bertambah). Kalau sudah pandai ingin menyalurkan kepandaian pengetahuannya dengan mengajukan usul, ide, dan gagasan kepada pimpinan. Namun dalam praktiknya orang yang banyak usul, ide, dan gagasan sering tidak disenangi pimpinan, dianggap 'menggurui', jangankan diberikan ganjaran, kalau nasib kurang baik bahkan dicap 'vokal' suatu pertanda tidak akan disenangi oleh pimpinan (usulnya tidak akan didengar). Menurut Bill Creech, penulis buku *The Five Pillars of T. Q. M* (1994), orang Amerika lebih senang bekerja di perusahaan Jepang yang ada di Amerika karena walaupun upahnya relatif lebih kecil dari pada upah karyawan perusahaan Amerika, tetapi dihargai sebagai orang. Usulnya di dengar pimpinan, bahkan akan mendapatkan ganjaran kalau usulnya bermanfaat bagi kemajuan organisasi (*very human*, bahasa Jawa : "diuwongke").

Pengukuran

Penggunaan data hasil pengukuran menjadi sangat penting dalam menetapkan proses manajemen mutu. Jelasnya pendapat harus digantikan dengan data. Jadi, setiap orang harus diberitahu bahwa yang penting bukan yang dia pikir tetapi yang dia ketahui berdasarkan data. Dalam menentukan penggunaan data, kepuasan gelanggan eksternal harus diukur untuk menentukan seberapa jauh pengetahuan pelanggan bahwa kebutuhan mereka benar-benar dipenuhi. Pengumpulan data pelanggan memberikan suatu tujuan, penilaian kinerja yang realistis' dan sangat berguna di dalam memotivasi setiap orang/karyawan untuk mengetahui persoalan yang sebenarnya (Tenner & De Toro 1992).

Manajemen mutu terpadu diawali dan diakhiri dengan pengukuran, artinya sebelum seorang produsen memproduksi suatu produk harus melakukan riset pemasaran untuk mengetahui produk apa yang dibutuhkan oleh pasar, berapa jumlahnya, pada tingkat harga berapa sesuai dengan daya beli, dan di mana dan kapan produk tersebut dibutuhkan. Setelah produk diproduksi dilepas di pasar kemudian dilakukan pengukuran untuk mengetahui apakah produk sudah dapat memuaskan pelanggan. Apabila pembeli kecewa karena mutu produk tidak sesuai dengan keinginan pembeli, produk ditarik, diteliti untuk ditingkatkan mutunya. Di sinilah letak pentingnya Lit-Bang (penelitian dan pengembangan) sebab benar-benar berperan untuk mengembangkan produk agar memuaskan kebutuhan pelanggan. Di Indonesia pada saat ini terdengar suara yang menunjukkan sinisme terhadap penelitian yang mengartikan Lit-Bang sebagai kependekan dari 'sulit berkembang'.

Kita lihat kenyataan di lapangan. Tidak terlihat tanda-tanda dilakukannya penelitian terhadap peningkatan mutu buah-buahan yang telah tergusur di kandangnya sendiri (pasar domestik) oleh buah-buahan impor. Coba bayangkan kalau Indonesia mampu, melalui penelitian memperkecil biji duku, durian, rambutan, maka buah-buahan Indonesia bukan hanya laku dijual di pasar domestik/nasional, tetapi juga di pasar Internasional seperti durian Bangkok di jual di pasar-pasar di kota London.

Lembaga penelitian di Belanda membantu pengusaha bunga agar bunga tidak cepat layu, tahan lama sehingga Belanda mampu menjual bunga ke seluruh dunia. Lembaga penelitian kulit ternak di Italia membantu para pengusaha sepatu sehingga mampu menghasilkan sepatu

bermutu bagus yang dijual diseluruh dunia dengan harga yang puluhan kali lipat dibandingkan sepatu *made in Indonesia*.

Penelitian untuk memperbaiki mutu buah-buahan atau mutu kulit, akan meningkatkan kesejahteraan petani dan peternak dan mendorong ekspor non migas yang dapat menghasilkan devisa untuk biaya pembangunan nasional. Agar suatu produk bisa dipasarkan harus ada kerja sama tiga unsure, yaitu: *marketing, engineering and manufacturing*. Informasi pasar yang menunjukkan produk yang dibutuhkan pasar diperoleh dari pihak *marketing*. Rancangan atau desain produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan dibuat oleh pihak *engineering*. Kemudian, produk diolah/dibuat barang jadi oleh pihak *manufacturing*, kemudian di lepas di pasar. Dalam hal ini perlu dijalin kerjasama antara ahli ekonomi yang mengetahui informasi pasar dengan para insinyur yang menguasai teknik berproduksi agar dapat dihasilkan produk yang bisa dijual karena memang dibutuhkan oleh pasar.

Importance & Performance analysis adalah analisis yang dapat menunjukkan kepada pimpinan, atribut / karakteristik apa saja dari suatu produk (barang/jasa) yang dianggap penting oleh pelanggan tetapi kurang mendapatkan perhatian dari pimpinan, kinerja menjadi kurang baik sehingga mengecewakan pelanggan. Misalnya, penumpang pesawat terbang menganggap ketepatan waktu pemberangkatan sangat penting akan tetapi setelah naik 5 kali mengalami keterlambatan 4 kali sehingga sangat kecewa. Untuk memuaskan pelanggan penuhlah harapan atau keinginannya!

5. EMPAT REVOLUSI DALAM PEMIKIRAN MANAJEMEN

Manajemen mutu terpadu dapat didefinisikan sebagai suatu sistem yang berkembang. Dikembangkan melalui keberhasilan dalam industri dengan dilakukannya perbaikan terhadap mutu produk dan jasa pelayanan secara terus-menerus untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dalam dunia yang berkembang sangat cepat. Penerapan manajemen mutu terpadu harus disesuaikan dengan budaya dan sejarah perusahaan. Tidak ada satu cara yang cocok untuk semua situasi. Akan tetapi, ada empat konsep dan praktik yang kurang lebih sama bagi semua organisasi (perusahaan) yang menerapkannya. Empat konsep itu disebut empat revolusi di dalam pemikiran manajemen, yaitu:

1. Berfokus pada pelanggan dan memuaskan kebutuhannya. Organisasi harus mampu bereaksi cepat terhadap perubahan kebutuhan pelanggan yang terjadi sangat cepat dan memfokuskan sumber-sumber yang terbatas pada kegiatan-kegiatan yang dapat memuaskan pelanggan.
2. Melakukan perbaikan secara terus menerus terhadap mutu proses sehingga diperoleh produk dan jasa pelayanan yang bermutu untuk memuaskan pelanggan. Perbaikan secara terus menerus melibatkan penggunaan suatu pendekatan ilmiah, seperti menganalisis fakta, tindakan berdasarkan fakta, melakukan pengujian berdasarkan data empiris, melakukan perbaikan selangkah demi selangkah untuk mencapai pasar secara cepat, dan menggunakan pengalaman riil, serta melakukan perbaikan secara berulang-ulang (*iterative*) untuk mencapai tingkatan mutu yang lebih tinggi.
3. Melibatkan seluruh karyawan dari pimpinan puncak sampai karyawan tingkat paling bawah. Memanfaatkan bakat dan ketrampilan karyawan dalam melakukan perbaikan mutu produk dan jasa pelayanan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.
4. Berpartisipasi dalam *Societed learning (shared learning with other companies)* untuk menghindari *reinvention of methods* mempercepat penerapan peningkatan mutu dan menciptakan suatu budaya mutu pada tempat bisnis dilakukan.

Ada empat tingkatan praktik manajemen mutu terpadu, yaitu tingkatan individu, kelompok kerja, organisasi, dan tingkatan industri regional atau nasional.

1. Pada tingkatan individual. Setiap karyawan harus diberi sarana dan ketrampilan agar hasil kerjanya dapat memuaskan pihak lain yang akan memanfaatkannya sebagai *input*, berdasarkan prinsip bahwa proses berikutnya adalah pelanggan anda. Diperlukan perbaikan mutu hasil kerja secara terus menerus. Jadi selain melakukan pekerjaan rutin juga harus melakukan perbaikan.
2. Pada tingkatan kelompok kerja. Setiap karyawan harus diberi pengetahuan bagaimana bekerja di dalam tim, seperti di dalam G.K.M. (Gugus Kendali Mutu), agar dapat diperoleh hasil kerja tim yang dapat memuaskan pelanggan. Baik buruknya hasil kerja tim dinilai atas dasar apakah dapat memuaskan kebutuhan pelanggan atau tidak. Hal ini memerlukan kerja sama anggota tim yang kompak dan menuntut setiap individu anggota tim mampu melakukan tugasnya.
3. Pada tingkatan organisasi. Harus dipadukan perbaikan inovatif dengan tujuan perusahaan, serta mobilisasi seluruh perusahaan secara sistematis untuk mencapai tujuan perusahaan. Setiap karyawan harus berperan aktif agar unit kerja dimana dia ditempatkan dapat memuaskan unit kerja lainnya terutama unit kerja yang menggunakan *ouput* unit bersangkutan sebagai *input* yang bermutu. Misalnya unit pembelian memuaskan unit produksi dengan memasok bahan mentah yang bagus mutunya dan menjamin kontinuitas pemasokan secara tepat waktu. Secara keseluruhan, organisasi mampu memuaskan pelanggannya sehingga diperoleh keunggulan bersaing melalui loyalitas pelanggan.
4. Pada tingkatan industri, regional atau nasional. Pada tingkatan yang keempat ini, praktik manajemen mutu terpadu diarahkan menuju ke budaya mutu yang lebih luas yang akan mendukung upaya setiap perusahaan agar dapat menerapkan manajemen mutu terpadu secara sungguh-sungguh. Upaya ini bisa dilakukan melalui kerja sama antara perusahaan, antar sektor ekonomi. Misalnya, sektor pertanian memuaskan sektor industri dengan memasok bahan mentah bermutu bagus, sektor keuangan perbankan memuaskan sektor-sektor yang menghasilkan produk untuk di ekspor dengan memberikan kredit bersuku bunga rendah, sektor perhubungan memuaskan sektor-sektor yang mengekspor ke luar negeri untuk mempercepat penyerahan barang (*faster delivery*), sektor pendidikan memasok tenaga-tenaga terdidik berpengetahuan & berketrampilan tinggi pada sektor yang membutuhkannya. Sumber daya manusia dikatakan bermutu, apabila hasil kerja sumber daya tersebut dapat memuaskan siapa saja yang akan menggunakan hasil kerjanya.

Penerapan manajemen mutu terpadu secara tepat pada tingkatan perorangan (individual), kelompok kerja, organisasi, dan industri (regional/nasional) akan meningkatkan suatu bangsa memiliki keunggulan daya saing yang tinggi. Bangsa yang mempunyai keunggulan daya saing tinggi tidak akan di dekte bangsa lain dan mampu memberikan kepuasan kepada rakyatnya. Rakyat yang puas akan menjadi loyal dan tidak akan melakukan perbuatan yang sifatnya negatif/menentang, seperti unjuk rasa, melakukan subversi, merusak, menjarah, membunuh, dlsb. Manajemen mutu terpadu menggunakan pendekatan *win-win*, artinya semua pihak dimenangkan, tidak ada yang dikalahkan. Misalnya perusahaan menang karena memperoleh laba dan pelanggan juga merasa menang karena merasa puas (mendapatkan barang bermutu); pemerintah/negara merasa menang karena proyek pembangunan nasional berlangsung lancar, pendapatan nasional meningkat, rakyat juga merasa menang karena pendapatannya (daya belinya) meningkat, negara maju merasa menang karena modalnya bisa ditanam di negara berkembang, sebaliknya negara berkembang juga merasa menang karena kebutuhan modalnya dipenuhi, pembangunan nasional lancar.

6. STRATEGI UNTUK MENJADI MANAJER GLOBAL ABAD 21

Para pengusaha Indonesia terkenal dengan pemain di kandang sendiri, masih jarang yang bermain di pasar internasional/global. Rosensweig (1998), menyebutkan delapan syarat untuk menjadi manajer global yaitu sebagai berikut :

1. Berpendidikan luas agar mampu berfikir strategis dan global (*trained to think strategically and globally*).
2. Berkompetensi dan sensitif terhadap *multiculture* (mampu bekerjasama dengan segala suku bangsa).
3. Memiliki integritas, karakter dan nilai etika.
4. Luwes, tanggap, dan mampu bergerak secara cepat karena dunia bisnis berubah dengan cepat.
5. Sifat pribadi: energetik, berpenampilan profesional, dan sopan (tahu tata krama).
6. Mampu berkomunikasi baik terhadap karyawan maupun terhadap pelanggan secara lisan dan tertulis.
7. Menguasai sistem dan teknologi informasi sebagai alat pengambilan keputusan.
8. Mampu menguasai beberapa bahasa seperti Inggris, Mandarin (Cina), dan Jepang.

Penerapan manajemen mutu terpadu secara tepat dalam era globalisasi akan menjamin tercapainya keunggulan bersaing. Apabila Jepang telah membuktikan mampu merebut pasar otomotif dan elektronik tingkat internasional (global) berkat penerapan manajemen mutu terpadu secara tepat mengapa Indonesia tidak?

7. KESIMPULAN

Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Dalam era globalisasi sebagai akibat revolusi informasi, persaingan dalam dunia bisnis menjadi sangat tajam baik di pasar nasional (domestik) maupun di pasar internasional/global. Perusahaan yang mampu menerapkan manajemen mutu terpadu secara sungguh-sungguh akan mempunyai peluang untuk memenangkan persaingan sebab perusahaan ini melalui perbaikan mutu proses akan mampu memproduksi produk dengan mutu yang lebih baik, harga lebih murah, penyerahan produk lebih cepat dan pelayanan yang lebih baik dibandingkan pesaingnya sehingga bisa memberikan kepuasan kepada para pelanggan melebihi perusahaan pesaingnya yang membuat pelanggan menjadi loyal.
2. Manajemen mutu terpadu terdiri dari tiga prinsip utama dan enam elemen pendukung, menggunakan pendekatan *win-win*, tidak ada pihak yang dirugikan, semua puas dan menang.
3. Fokus kepada kepuasan pelanggan, perbaikan mutu proses, dan keterlibatan seluruh pimpinan dan karyawan terampil dan berbakat dari seluruh unit sangat menjamin suksesnya penerapan manajemen mutu terpadu.
4. Manajemen mutu terpadu merupakan suatu sistem proses yang saling terkait dan saling memberikan kepuasan kepada para pelanggan internal, yang pada gilirannya dapat memberikan kepuasan kepada para pelanggan eksternal (pembeli). Pemberian kepuasan kepada pelanggan eksternal harus menjadi komitmen bagi seluruh karyawan pada semua tingkat.
5. Pengukuran yang menghasilkan data seperti ketidakpuasan para pelanggan terhadap atribut tertentu suatu produk dapat dianalisis dan sangat berguna untuk dasar pemecahan persoalan atau untuk dasar perbaikan mutu secara terus menerus (*continuous improvement*) sesuai dengan perubahan selera dan kebutuhan pelanggan.

6. Agar seorang manajer mampu menjadi manajer global harus memenuhi beberapa syarat antara lain berpendidikan luas, mampu berfikir strategis dan global, menguasai beberapa bahasa, menguasai teknologi informasi, dan mampu bekerja sama dengan segala suku bangsa.
7. Untuk mencapai keunggulan bersaing (*competitive advantage*) agar memenangkan persaingan bisnis dalam era globalisasi, tidak ada jalan lain bagi suatu organisasi bisnis, selain harus menerapkan manajemen mutu terpadu secara sungguh-sungguh.

DAFTAR RUJUKAN

- Aaker, 1995. *Marketing Research*, John Wiley, Singapore.
- Bhote, K.R. 1996. *Beyond Customer Satisfaction to Customer's Loyalty, The Key to Greater Profitability*, AMA Publication Division.
- Deming, W.E., 1995. *Management of Statistical Techniques for Quality and Productivity*, New York University, Graduate School of Business, 1981, World Executive's Digest, August.
- Griffin, Jill., 1995. *Customer Loyalty*, Lexington Books.
- Hamel Gary & Prahalad C.K., 1994. *Competing The Future*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Juran J.M. 1989. *Juran on Leadership for Quality : an executive hand book*, The Free Press, New York.
- Kotler, Philip. 1994. *Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control*, Prentice Hall, Singapore.
- Rosensweig, Jeffrey A. (1998). *Winning the Global Game*, The Free Press.
- Shoji Shiba, 1993., *A New American TQM, Four Practical Revolutions in Management*, Productivity Press.
- Supranto, J.M.A., 1997. *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan untuk Menaikkan Pangsa Pasar*, Penerbit PT. Rineka Cipta.
- Tenner, A.R. & De Toro, I.J., 1992. *Total Quality Management*, Addison-Wesley, New York.
- Wayne K.Hloy and Cecil G. Miskel, 1978. *Educational Administration: theory, research and practice*, Random House, New York.

TOTAL QUALITY MANAGEMENT: PERUBAHAN PARADIGMA DALAM PENGELOLAAN PERUSAHAAN*

Drs. Mulyadi, M.Sc., Akuntan**

PENDAHULUAN



Globalisasi ekonomi telah menciptakan lingkungan bisnis yang menyebabkan perlunya peninjauan kembali sistem manajemen yang digunakan oleh perusahaan untuk mampu bertahan dan berkembang dalam persaingan tingkat dunia. Perusahaan tidak lagi dapat dikelola dengan *common sense*.

Customers telah mengalami perubahan pesat, baik dalam *requirements* mereka, maupun cara mereka memenuhi *requirements* mereka. Oleh karena itu, untuk dapat bertahan hidup dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang telah berubah ini, manajemen perusahaan telah berusaha mengubah paradigma manajemen mereka agar sikap dan tindakan mereka dalam menjalankan bisnis menjadi efektif.

Makalah ini menguraikan dampak globalisasi ekonomi terhadap lingkungan bisnis, dan pendekatan yang digunakan oleh manajemen dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis tersebut. *Total quality management* merupakan pendekatan pengelolaan bisnis yang digunakan oleh manajemen perusahaan untuk tetap mampu bertahan dan berkembang dalam persaingan global. Makalah ini menguraikan paradigma baru dalam manaje-

men perusahaan yang mampu meningkatkan daya saing perusahaan dalam lingkungan yang senantiasa bergolak. Uraian tentang *total quality management* dalam makalah ini diakhiri dengan bagaimana membangun kultur organisasi yang menjadikan kualitas sebagai strategi untuk unggul dalam persaingan global.

GLOBALISASI DAN PERUBAHAN LINGKUNGAN BISNIS

Menurut Fernandez (seorang *partner* Kantor Akuntan SGV Philippine), kita sekarang berada dalam *information age economy* yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Perdagangan berjalan melalui jalan raya elektronik.
2. Kekayaan lebih banyak dihasilkan dari *knowledge assets* daripada dari sumber daya alam.
3. Sekonyong-konyong, kekayaan intelektual menjadi kekayaan perusahaan yang paling berharga.

Perdagangan Berjalan Melalui Jalan Raya Elektronik

Pemanfaatan secara ekstensif teknologi informasi dalam bisnis mengubah secara mendasar cara kita melaksanakan bisnis. Transaksi bisnis menjadi tidak lagi dilaksanakan melalui kertas, namun dilaksanakan sepanjang jalan raya elektronik, dengan memanfaatkan *shared data base*, *electronic fund transfer*, dan *electronic data interchange*. Sistem otorisasi berjenjang yang sangat berat mewarnai pelaksanaan transaksi bisnis di masa lalu,

* Makalah ini pernah dipresentasikan dalam Seminar Sehari *Total Quality Management* yang diselenggarakan oleh IAI Pengurus Komisariat Surakarta di Sukoharjo Room, Hotel Sahid Raya Solo, tanggal 11 November 1995.

**Dosen Fakultas Ekonomi dan Magister Manajemen Rumah Sakit (MMR) Universitas Gadjah Mada dan Ketua STIE YKPN Yogyakarta.

shared data base. Kesempatan ini timbul sebagai akibat digunakannya *core beliefs* baru dalam memandang pemasok dan *customer* berikut ini:

- a. Bahwa bisnis merupakan matarantai yang menghubungkan pemasok dengan *customer*. Keberadaan dan kelangsungan hidup suatu perusahaan sangat ditentukan seberapa fungsional perusahaan sebagai matarantai yang menghubungkan pemasok dengan *customer*.
- b. Bahwa pemasok dan *customer* merupakan mitra dalam bisnis. Kualitas hubungan kemitraan jangka panjang tersebut menentukan keberadaan dan kelangsungan hidup perusahaan.

Berdasarkan *core beliefs* tersebut, sistem informasi akuntansi perusahaan dibangun untuk menjalankan transaksi bisnis antara perusahaan dengan pemasok dan *customernya*. *Customer* dan pemasok diberi kesempatan untuk akses ke *data base* perusahaan. Berdasarkan *core belief* ini, manajemen perusahaan merancang sistem akuntansinya sebagai berikut: (1) batas sistem akuntansi mencakup sistem akuntansi pemasok (2) transaksi dengan pemasok dipicu secara elektronik dan informasi secara elektronik dikirimkan ke pemasok melalui fasilitas EDI (*electronic data interchange*), (2) transaksi diakui dan dicatat secara elektronik dan pembayaran kepada pemasok dilaksanakan melalui fasilitas EFT (*electronic funds transfer*). Sistem akuntansi untuk menjalankan transaksi bisnis dengan pemasok berjalan secara otomatis tanpa campur tangan manusia. Transaksi bisnis berjalan melalui jalan raya elektronik.

Kekayaan Lebih Banyak Dihasilkan dari Knowledge Assets daripada dari Sumber Daya Alam

Sumber daya alam tidak dapat dieksploitasi tanpa penggunaan secara ekstensif peralatan modern, seperti mesin, komputer (perangkat keras maupun lunak), peralatan transportasi, dan telekomunikasi. Peralatan modern tersebut merupakan *knowledge assets*, aktiva yang diciptakan berdasarkan pengetahuan yang dikembangkan oleh manusia modern. Jika kita cermati secara seksama, kekayaan perusahaan yang diperoleh dari bisnis sebagian besar dihasilkan dari penggunaan *knowledge assets* ini dibandingkan dari penggunaan sumber daya alam.

Sekonyong-konyong, Kekayaan Intelektual Menjadi Kekayaan Perusahaan yang Paling Berharga

Di pasar global produk dan jasa bersaing berdasarkan *knowledge content* nya. Hanya perusahaan yang dapat menghasilkan *customer value* yang dapat memenuhi kebutuhan *customers* dan yang melakukan *continuous improvement* terhadap proses dan sistem yang digunakan untuk menghasilkan *customer value*, yang akan mampu bertahan dan berkembang di pasar dunia. *Customer value* senantiasa berubah dengan tingkat perubahan yang pesat. Untuk dapat memenuhi *customer value*, perusahaan harus responsif. Untuk dapat responsif, perusahaan harus memiliki *empowered employees*. *Empowered employee* adalah karyawan yang memiliki kandungan pengetahuan memadai dengan tuntutan *customers*. Karena *customer value* senantiasa berubah, agar mampu memberikan respon terhadap perubahan tuntutan kebutuhan *customer*, karyawan harus memiliki kemampuan belajar mandiri secara berkelanjutan. Perubahan lingkungan bisnis yang konstan dengan tingkat perubahan yang pesat menuntut perusahaan untuk fleksibel dalam memberikan respon terhadap perubahan tersebut. Untuk fleksibel, karyawan yang memiliki kandungan pengetahuan memadai dan yang senantiasa meningkatkan pengetahuan mereka secara berkelanjutan merupakan kekayaan perusahaan yang paling berharga. Sekonyong-konyong *intellectual assets* (berupa *empowered employees*) menjadi kekayaan yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan, dan sangat berharga bagi perusahaan untuk tetap mampu bertahan hidup dan berkembang di lingkungan kompetisi global.

Information age economy yang memiliki karakteristik sebagaimana diuraikan di atas memicu perdagangan bebas di seluruh dunia. Barang dan jasa sudah dan akan mengalir dengan bebas ke segala penjuru dunia, tanpa terhalang batas-batas antarnegara. Produk dan jasa bersaing di tingkat dunia berdasarkan kandungan pengetahuan (*knowledge content*) yang terdapat di dalamnya.

Globalisasi ekonomi berdampak terhadap 3 C: *customer, competition, and change*. Perusahaan-perusahaan dipaksa memasuki suatu daerah yang di dalamnya 3 C tersebut mengalami perubahan yang sangat berbeda dengan keadaannya di masa yang lalu.

omer Take Charge

it globalisasi ekonomi, terjadi pergeseran kekuasaan n pasar. Keadaan yang sebelumnya produsen yang antukan produk dan jasa apa yang harus disediakan di r, berubah menjadi *customer* menentukan produk asa yang mereka butuhkan, yang harus dipenuhi oleh usen. Anggapan yang dulu digunakan oleh para usen bahwa pasar merupakan *mass market* namya suatu anggapan yang salah. *Mass market* tidak ah ada, sehingga filosofi *mass production* yang ikai sebagai dasar untuk memenuhi kebutuhan omer sebenarnya suatu keyakinan dasar yang keliru.

Customers meminta produk dan jasa yang didesain uk memenuhi kebutuhan unik dan tertentu mereka.

customer secara individual menuntut agar ia diperlakukan ara individual. *Customer* menjadi sangat pemilih oosy). Dengan perubahan karakteristik *customer* ini, osofi yang digunakan oleh produsen dalam menghasil n produk dan jasa berubah dari *mass production* ndjadi *mass customization*. Filosofi *mass customizat* z dipakai untuk memenuhi kebutuhan *customer* dasarkan anggapan bahwa pasar pada dasarnya berupa *segmented market*. Setiap *market segment* terdapat olompok *customers* yang menuntut untuk diperlaku n secara khusus oleh produsen sesuai dengan utuhan khusus mereka.

Teknologi informasi dalam bentuk basis data yang nggih, yang mudah diakses, memungkinkan para odusen produk dan jasa serta pengecer untuk memiliki n menggunakan informasi mengenai *customer* mereka, ak hanya informasi dasar tentang *customer* mereka, un juga informasi mengenai preferensi dan berbagai ututan mereka, sehingga keadaan ini meletakkan dasar u dalam persaingan.

mpetition Intensifies

obalisasi tidak hanya menambah jumlah pesaing di pasar, un juga menyebabkan bervariasinya persaingan yang dapat di pasar. Produk dan jasa dalam persaingan global saing berdasarkan kandungan pengetahuan yang dapat di dalamnya. Persaingan global diwarnai oleh adaan yang di dalamnya perusahaan yang memiliki erja yang baik mendesak keluar perusahaan yang erior. Persaingan global tidak lagi menganut "live and let e," namun berubah menjadi "live and let die." rusahaan-perusahaan baru muncul, yang tidak mau ngikuti aturan bisnis yang sudah ada, namun membawa

dan membuat aturan bisnis baru, yang memaksa perusahaan-perusahaan yang sudah ada sebelumnya harus memilih: terus hidup dengan mengikuti aturan bisnis baru atau mati karena tidak mampu mengikuti aturan bisnis baru tersebut. Teknologi informasi telah mengubah secara dramatis karakteristik persaingan yang tidak pernah diperkirakan sebelumnya oleh banyak perusahaan. Teknologi informasi memperluas hal yang mungkin dilaksanakan oleh perusahaan dalam menjalankan bisnis mereka, dengan demikian meningkatkan tuntutan *customers* terhadap perusahaan-perusahaan yang memenuhi kebutuhan mereka.

Change Becomes Constant

Globalisasi ekonomi menyebabkan karakteristik perubahan sangat berbeda dengan sebelumnya. Perubahan telah berubah menjadi *pervasive*, dalam arti merembes ke semua aspek bisnis dan terjadi secara terus-menerus. Perubahan menjadi suatu yang normal terjadi. Globalisasi telah mengubah tingkat perubahan yang terjadi dalam bisnis. Tingkat perubahan menjadi meningkat dengan pesat. Keadaan ini menuntut perusahaan-perusahaan untuk melengkapi dirinya dengan *effective change-sensing radars* dan untuk fleksibel dalam arti mampu memberikan respon terhadap setiap perubahan yang mereka hadapi.

TOTAL QUALITY MANAGEMENT

Total Quality Management (TQM) adalah suatu sistem manajemen yang berfokus kepada orang yang bertujuan untuk meningkatkan secara berkelanjutan kepuasan *customers* pada biaya sesungguhnya yang secara berkelanjutan terus menurun. TQM merupakan pendekatan sistem secara menyeluruh (bukan suatu bidang atau program terpisah), dan merupakan bagian terpadu strategi tingkat tinggi. Sistem ini bekerja secara *horizontal* menembus fungsi dan departemen, melibatkan semua karyawan, dari atas sampai bawah, meluas ke hulu dan ke hilir, mencakup mata rantai pemasok dan *customer*.

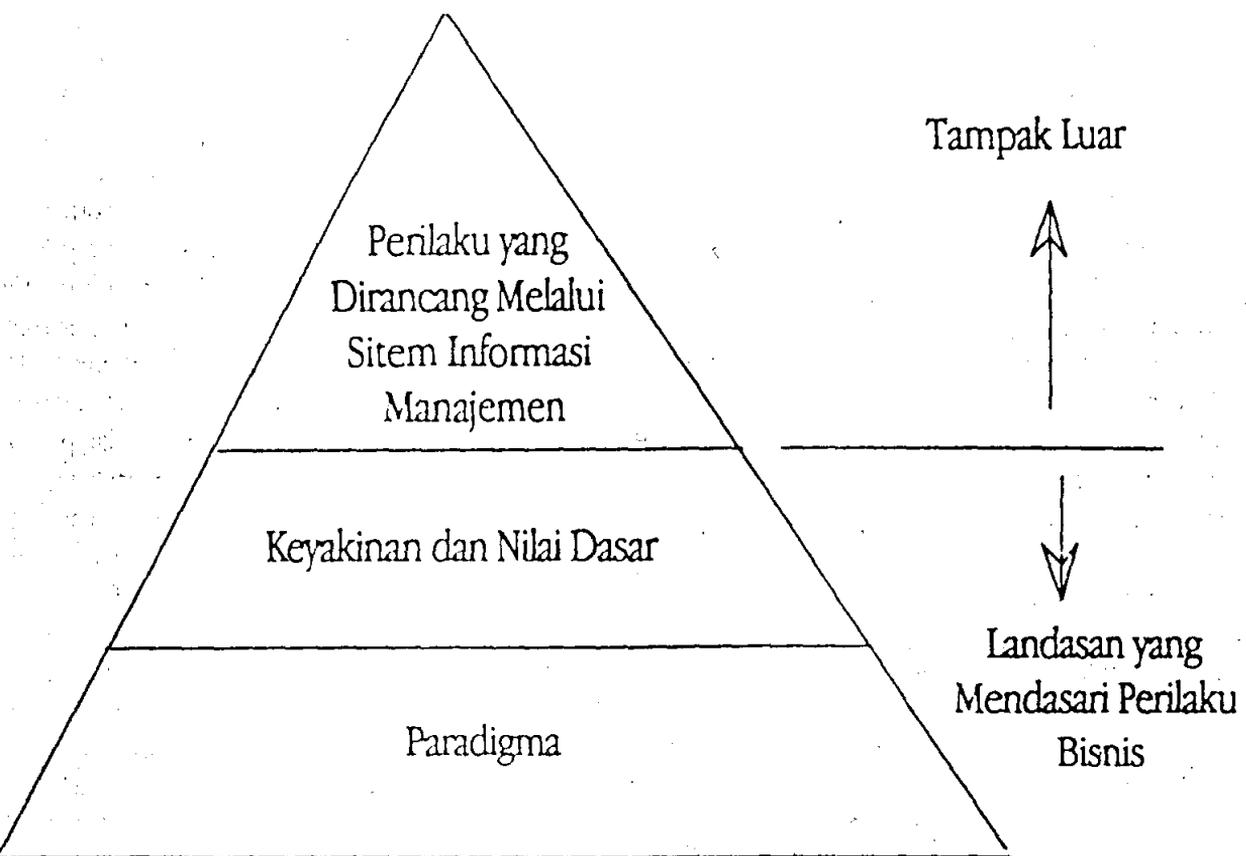
BUILDING BLOCKS YANG MEMBENTUK TOTAL QUALITY MANAGEMENT

Total quality management dibangun berlandaskan pada tiga paradigma baru: *customer value strategy*, *contin-*

improvement, dan *organizational systems*. Beran paradigma baru ini dibangun keyakinan dasar (*beliefs*) dan nilai dasar (*core values*) yang relevan dengan paradigma tersebut. Berdasarkan paradigma baru, keyakinan dan nilai dasar tersebut, dirancang sistem manajemen yang digunakan untuk mewujudkan tujuan dalam melaksanakan bisnis dengan pemasok dan pelanggan. Gambar 1 mencerminkan *building blocks* yang membentuk *total quality management*.

Paradigma adalah lensa yang kita digunakan untuk memandang dunia. Paradigma menentukan sikap kita, sikap kita menentukan tindakan kita terhadap sesuatu. Paradigma bisnis adalah cara berpikir orang dan cara orang melaksanakan bisnis.

Paradigma ibarat peta yang menggambarkan suatu teritorial. Peta memberikan panduan kepada kita untuk menjelajahi teritorial yang digambarkan dalam peta. Jika kita berkendara memasuki Jakarta pada tahun 1995 ini tanpa sebuah peta Jakarta di tangan atau keliru membawa



Gambar 1 *Building Blocks* yang Membentuk TQM

Paradigma Baru dalam Manajemen
Perubahan yang telah berubah tersebut memerlukan paradigma baru untuk menghadapinya. Paradigma adalah

peta Jakarta tahun 1945, kita akan tersesat kesana kemari dan frustrasi serta gagal dalam menjelajahi kota Jakarta. Demikian juga dalam pengelolaan perusahaan, jika kita

nggunakan peta yang tidak menggambarkan dengan rat lingkungan bisnis yang dihadapi oleh perusahaan, ka kita akan banyak melakukan kesalahan dalam ngambil keputusan bisnis.

Paradigma baru yang berkembang dalam manajemen uk menghadapi lingkungan global adalah:

Customer value strategy

Continuous improvement

Organizational system.

Customer Value Strategy

Customer Value Strategy adalah satu-satunya alasan eksistensi suatu perusahaan. Keberadaan suatu perusahaan ditentukan kan oleh kualitas yang melekat pada produk atau jasa ng dihasilkan perusahaan tersebut, namun ditentukan eh kemampuan produk dan jasa tersebut dalam emenuhi kebutuhan *customer*.

Customer value merupakan kombinasi manfaat yang peroleh dari penggunaan suatu produk (atau jasa) dan ngorbanan yang dilakukan oleh *customer* untuk emperoleh manfaat tersebut. *Customer value strategy* erupakan rencana bisnis untuk menawarkan nilai kepada *customers*, yang mencakup karakteristik produk, atribut, ra penyerahan, jasa pendukung, dan lain-lain.

Dalam lingkungan bisnis yang *customers* memegang endali, suara *customers* harus didengarkan agar perusahaan mampu menghasilkan produk dan jasa yang emberikan *value* bagi *customer*nya. Dalam persaingan obal yang mengakibatkan kompetisi meningkat dengan am, *customer value* cepat sekali mengalami perubahan, ik karena tuntutan kebutuhan *customers* yang eningkat maupun karena pesaing secara inovatif erusaha menawarkan manfaat lebih banyak kepada *customers*. Dengan demikian, manajemen perusahaan urus melengkapi dirinya dengan *effective-change-nsing radars* untuk senantiasa mendengarkan suara *customers*, agar perusahaan memiliki kemampuan emberikan respon setiap perubahan kebutuhan *customers*.

Continuous Improvement

ecara tradisional, kualitas hanya dihubungkan dengan produk yang dihasilkan atau jasa yang diserahkan. Oleh arena itu, produk atau jasa berkualitas menurut paradigma ma sama dengan produk atau jasa yang memenuhi esifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam aradigma lama, pengawasan terhadap kualitas produk laksanakan dengan cara menyisihkan produk yang tidak

memenuhi syarat dari produk yang memenuhi spesifikasi yang telah ditetapkan.

Menurut paradigma TQM, kualitas tidak hanya berkaitan dengan produk, namun didefinisikan lebih luas yang mencakup semua aspek organisasi. Kualitas produk harus dikelola melalui proses dan sistem dan bukan hanya diinspeksi dari produk. *Quality product or service can be provided most consistently by quality organization.*

Kualitas keluaran merupakan satu-satunya dasar yang menjadikan setiap organisasi memiliki kemampuan untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya dalam jangka panjang. Kualitas adalah kelangsungan hidup. Kualitas keluaran hanya dapat dijamin melalui program *total quality management*. Produk dan jasa berkualitas hanya dapat dihasilkan secara konsisten oleh organisasi berkualitas. Organisasi berkualitas memiliki budaya kualitas (*quality culture*) yang merupakan sistem nilai keorganisasian yang menciptakan suatu lingkungan yang kondusif untuk pembangunan dan peningkatan mutu secara berkelanjutan. Budaya kualitas terdiri dari nilai, tradisi, prosedur, dan pengharapan yang meningkatkan mutu.

Peningkatan kualitas bukan merupakan usaha jangka pendek. Peningkatan kualitas hanya dapat dicapai dengan komitmen semua sumber daya perusahaan dalam jangka panjang. Pemantauan terhadap perubahan *customer requirements* menghasilkan *process alignment* secara berkelanjutan agar perusahaan mampu memuaskan kebutuhan *customers*.

Organizational System

Paradigma lama tidak mengakui sistem yang menerobos batas-batas fungsional atau unit. Para manajer secara sederhana melakukan perundingan melampaui hubungan fungsional untuk memperoleh kerja sama minimum. Dalam paradigma baru, para manajer mendefinisikan, memiliki, dan mengoptimisasi *cross-functional system* untuk menghasilkan *customer value*.

Teknologi telah mengubah seratus delapan puluh derajat kedudukan sumber daya alam dan modal dalam posisi daya saing. Teknologi produk baru digantikan kedudukannya oleh teknologi proses baru, dan teknologi proses baru tergantung pada manusia yang diberdayakan, dilatih, dan diakui kinerjanya—serta puas dengan pekerjaannya. Memasuki Abad XXI, pendidikan dan ketrampilan karyawan merupakan faktor dominan setiap organisasi untuk tetap kompetitif dalam penyediaan

produk dan jasa bagi *customers*.

Karyawan perusahaan bertanggung jawab untuk:

1. Melaksanakan interaksi dengan *customers*.
2. Menerjemahkan kebutuhan *customers* ke dalam produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan.
3. Mengelola dan meningkatkan proses penyediaan produk dan jasa bagi *customers*.
4. Membandingkan proses penyediaan produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan dengan proses yang digunakan oleh pesaing.

Untuk memiliki daya saing jangka panjang, perusahaan harus fleksibel dalam memberikan respon terhadap *customer requirements* yang senantiasa berubah dengan tingkat perubahan yang pesat. Fleksibilitas perusahaan ditentukan oleh keberdayaan dan keikutsertaan karyawan (*employee involvement and empowerment*).

Keyakinan Dasar Untuk Mewujudkan Paradigma *Customer Focus*

Karena lingkungan bisnis dalam kompetisi global telah mengalami perubahan dramatis, yang ditandai dengan *customers take charge*, maka diperlukan paradigma *customer value strategy* untuk menghadapinya. Paradigma *customer value strategy* atau *customer focus* perlu diwujudkan ke dalam keyakinan dasar yang kuat yang harus ditanamkan kepada seluruh karyawan perusahaan bahwa: (1) bisnis merupakan suatu mata rantai yang menghubungkan pemasok dengan *customers*. *Building blocks* yang dibangun berdasarkan paradigma *customer*

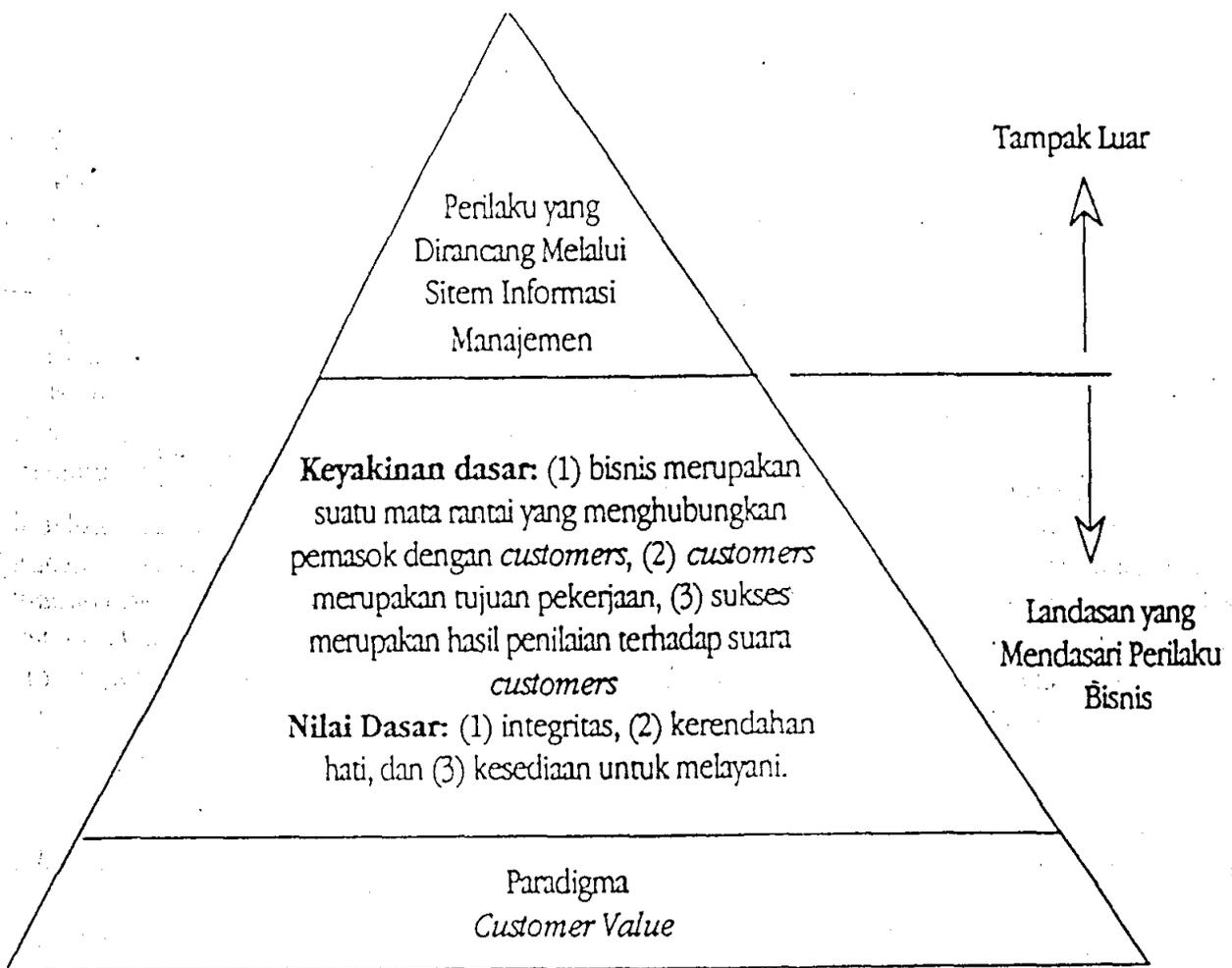
value untuk membentuk perilaku bisnis yang sesuai dengan lingkungan bisnis dalam kompetisi global dilukiskan pada Gambar 2.

Bisnis Merupakan Suatu Mata Rantai yang Menghubungkan Pemasok dengan *Customers*

Paradigma *customer focus* harus diwujudkan dalam keyakinan dasar yang kuat bahwa "bisnis merupakan suatu mata rantai yang menghubungkan pemasok dengan *customers*." Atas dasar keyakinan dasar ini, manajemen perusahaan berusaha untuk menjadikan perusahaan yang dipimpinnya menjadi mata rantai yang fungsional dalam *value chain process* dari pemasok sampai ke *end customers*. Tanpa keyakinan dasar ini, manajemen akan mudah terjerumus ke dalam pandangan yang bersifat selfish, yang mementingkan tujuan-tujuan internal perusahaan, seperti laba, efisiensi, dan produktivitas.

Customer Merupakan Tujuan Pekerjaan

Paradigma *customer focus* juga harus diwujudkan dalam keyakinan dasar yang kuat bahwa "*customer* merupakan tujuan pekerjaan." Satu-satunya alasan perusahaan tetap berada dalam bisnis adalah karena *customers*. Tanpa *customers*, terlepas bagaimana keunggulan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan dan bagaimana efisiennya operasi perusahaan dalam menghasilkan produk dan jasa tersebut, eksistensi perusahaan akan tidak terjamin. Oleh karena itu, keyakinan dasar yang harus ditanamkan kepada semua karyawan



Gambar 2 *Building Blocks* yang Membentuk TQM yang Dibangun Berdasarkan Paradigma *Customer Value*

perusahaan adalah bahwa bukan boss dan bukan diri sendiri yang menjadi tujuan pekerjaan setiap karyawan namun "customer merupakan tujuan pekerjaan." *The only reason we are in business is our customers.*

Sukses Merupakan Hasil Penilaian terhadap Suara Customer

Paradigma *customer focus* juga harus diwujudkan dalam keyakinan dasar yang kuat bahwa "sukses merupakan penilaian terhadap suara customer." Dengan menyadari bahwa customer merupakan tujuan setiap pekerjaan,

maka keyakinan dasar lain yang harus ditanamkan dalam diri karyawan perusahaan adalah suara customer selalu benar, oleh karena itu sukses dalam bisnis ditentukan oleh kemampuan karyawan dalam mendengarkan suara customer. Ada kemungkinan, suara customer mencerminkan persepsi salah mereka terhadap pekerjaan karyawan. Dalam kondisi ini pun, yang benar tetap suara customer. Dengan keyakinan dasar bahwa suara customer selalu benar akan menghasilkan sikap "mengapa pekerjaan karyawan menghasilkan persepsi salah di pihak customer." Tentu ada ketidakberesan dalam sistem yang digunakan

untuk melayani *customer* yang mengakibatkan salah persepsi *customer*.

Values untuk Mewujudkan Paradigma *Customer Focus*

Untuk mewujudkan paradigma *customer focus*, harus ditanamkan *personal values* yang cocok dengan paradigma tersebut: (1) integritas, (2) kerendahan hati, dan (3) kesediaan untuk melayani.

Integritas. Integritas adalah kemampuan seseorang untuk mewujudkan apa yang telah dikatakan menjadi suatu realitas, dalam situasi apa pun. Orang yang tidak berintegritas hanya mampu mewujudkan apa yang telah dikatakan, terbatas yang dipandang menguntungkan dirinya. *Character is what you are in the dark*. Jika karyawan suatu organisasi telah menjanjikan sesuatu kepada *customer*, dan meskipun untuk merealisasikan komitmen kepada *customer* tersebut, perusahaan harus mengorbankan-sumber daya tertentu, dan karyawan tersebut tetap teguh dengan komitmen yang telah dijanjikan kepada *customer*, terlepas dari sumber daya yang harus dikorbankan, maka manajer tersebut menjunjung tinggi integritas dalam memenuhi komitmennya kepada *customer*. *Customer* akan memilih berhubungan dengan organisasi yang karyawannya menjunjung tinggi integritas, karena hanya orang yang berintegritas pantas dijadikan *partner* dalam bisnis.

Kesediaan untuk Melayani. Jika kita meyakini bahwa fokus usaha suatu organisasi adalah *customer*, karena tanpa *customer* tidak ada alasan yang menopang keberadaan suatu organisasi, maka salah satu *personal values* yang harus dimiliki oleh setiap anggota organisasi adalah kesediaan untuk melayani. Kesediaan untuk melayani merupakan tindakan yang terpuji dalam berhubungan dengan *customer*. Jika setiap anggota organisasi ringan hati untuk memberikan layanan kepada *customer*, dalam kondisi apa pun, maka *customer* akan merasa dipedulikan oleh organisasi, dan kepedulian terhadap *customer* ini yang mengikat *customer* dengan organisasi.

Kerendahan Hati. *Personal value* "kesediaan untuk melayani" *customer* hanya dapat tercipta jika setiap anggota organisasi memiliki *personal value* "kerendahan hati." Kerendahan hati menjadikan orang menempatkan

diri pada posisi mampu menerima setiap kelainan dalam berhubungan dengan *customer*. Setiap orang akan dengan senang hati menerima suatu kondisi yang sesuai dengan harapannya. Namun, tidak setiap orang mampu menerima suatu kondisi hubungan yang tidak berkenan di hatinya dengan *customer*. Hanya orang yang memiliki kerendahan hati mampu secara obyektif memandang setiap kelainan yang terjadi dalam dirinya sebagaimana adanya. Jika setiap anggota organisasi memiliki keyakinan dasar bahwa suara *customer* selalu benar, maka hanya orang yang menghargai "kerendahan hati" yang mampu mewujudkan keyakinan dasar tersebut.

Keyakinan Dasar untuk Mewujudkan Paradigma *Continuous Improvement*

Karena lingkungan bisnis dalam kompetisi global telah mengalami perubahan dramatis, yang ditandai dengan *competition intensifies and change becomes constant*, maka diperlukan paradigma *continuous improvement* untuk menghadapinya. Paradigma *continuous improvement* perlu diwujudkan ke dalam keyakinan dasar yang kuat yang harus ditanamkan kepada seluruh karyawan perusahaan bahwa: (1) kita harus mengetahui fakta, (2) alasan dan belajar, (3) selalu ada cara yang lebih baik, (4) kita harus selalu berusaha untuk sempurna; kita tidak akan pernah mencapai kesempurnaan tersebut. *Building blocks* TQM yang dibangun atas dasar paradigma *continuous improvement* dilukiskan pada Gambar 3.

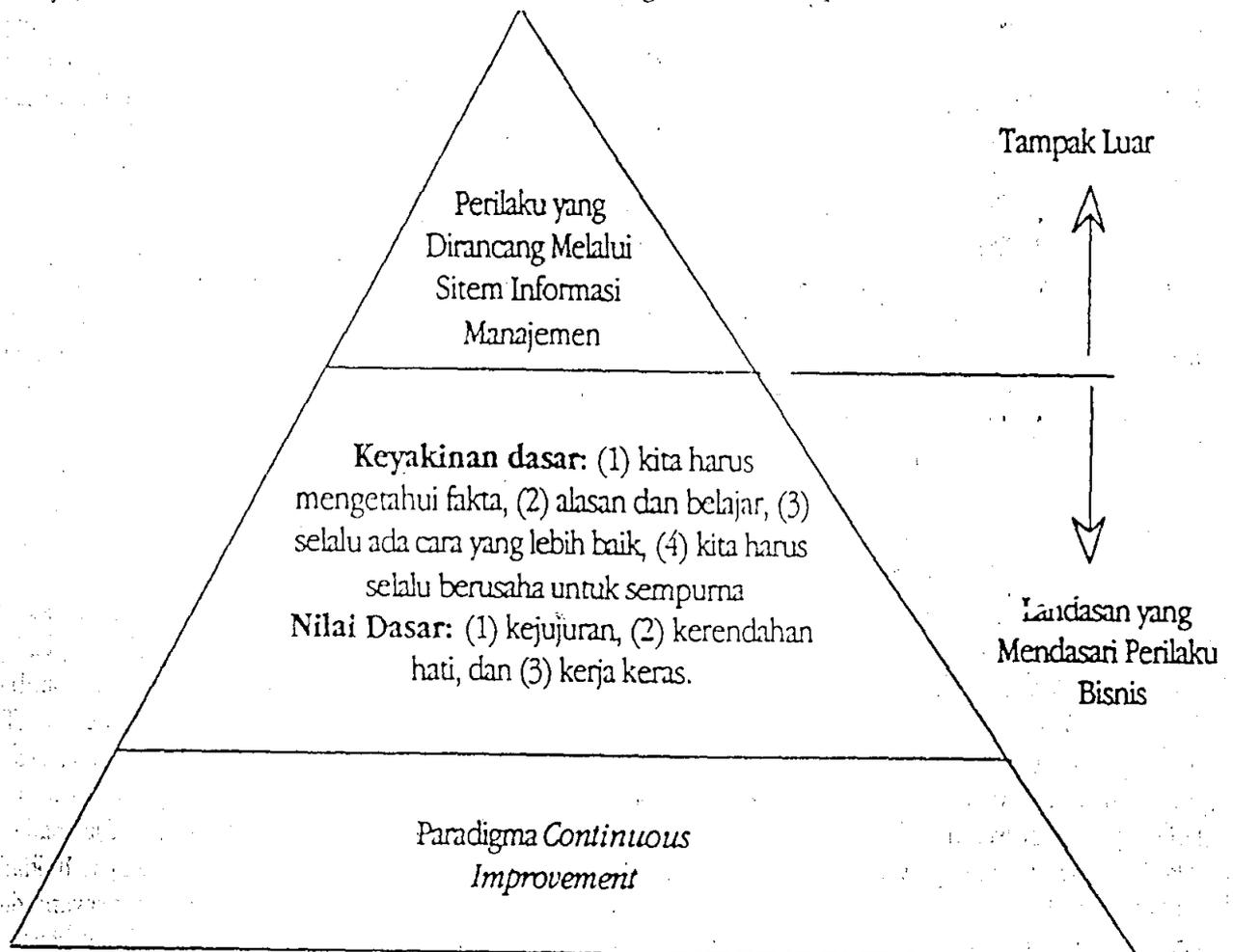
Kita Harus Mengetahui Fakta. *Continuous improvement* mengharuskan kita mengetahui di mana kita sekarang berada, kemana kita ingin menuju di masa yang akan datang, dan kemajuan yang telah kita capai dalam mewujudkan tujuan kita. Dengan demikian untuk mewujudkan *continuous improvement*, kita perlu mengumpulkan dan menganalisis berbagai fakta tentang: (1) kondisi-proses dan sistem yang kita gunakan untuk menghasilkan *customer value*, (2) ke arah mana proses dan sistem tersebut kita tingkatkan kualitasnya, (3) kemajuan yang telah kita capai dalam peningkatan proses dan sistem yang kita inginkan. Kita harus mengumpulkan fakta-fakta tersebut untuk memahami suara proses dan sistem yang kita gunakan untuk menghasilkan *customer value*. Dalam proses pengumpulan dan penganalisisan fakta tentang proses dan sistem, pada dasarnya kita mempelajari tiga hal yang berbeda: (1) fakta tentang apa yang menurut pikiran kita terjadi, (2) fakta tentang apa

ng sebenarnya terjadi, (3) fakta tentang apa yang akan terjadi.

Alasan dan Belajar. Fakta yang kita kumpulkan tentang proses dan sistem yang kita gunakan untuk menghasilkan *customer value* kita gunakan sebagai pengetahuan bagi kita untuk bekerja lebih baik—yaitu belajar dari fakta untuk melakukan *improvement*. Fakta yang kita kumpulkan dari proses dan sistem kita gunakan untuk mencari dasar alasan mengapa suatu penyimpangan terjadi (apakah karena bersifat kebetulan atau karena ada penyebab yang perlu mendapatkan perhatian yang lebih serius). Dengan cara ini, kita dapat belajar untuk memahami masalah ke penyebab terjadinya, dan berdasarkan fakta kita melakukan

penggunaan fakta untuk memecahkan masalah yang terjadi akan merupakan landasan yang kuat untuk melakukan *improvement* terhadap proses dan sistem.

Selalu Ada Cara yang Lebih Baik. Ide “selalu ada cara yang lebih baik” merupakan suatu komitmen tidak sekadar menjadi terbaik, namun lebih dari itu, untuk menjadi lebih baik, dan tidak pernah berhenti untuk mencapai yang lebih baik. Dalam paradigma *continuous improvement*, terkandung keyakinan dasar bahwa tujuan kita adalah untuk mencapai tingkat kinerja yang selalu lebih baik. Dalam perusahaan bisnis, tujuan *improvement* adalah “lebih baik, lebih cepat, dan lebih murah.” Untuk merangsang *continuous improvement*, Motorola merumuskan



Gambar 3 *Building Blocks* TQM Berlandaskan Pada Paradigma *Continuous Improvement*

ormula berikut ini: (1) hapuskan rasa puas, *improvement* terhadap proses dan sistem. Belajar merupakan rasa haus untuk mengetahui lebih banyak, yang jika digabungkan dengan pengumpulan fakta dan

(2) tetapkan tujuan heroik yang memaksa pemikiran baru, (3) naikkan batas tujuan jika telah mendekati tujuan. Untuk menumbuhkan semangat *continuous improvement*, kritik terhadap proses dan sistem yang sedang

digunakan untuk menghasilkan *customer value* tidak hanya dapat diterima, namun lebih dari itu, sangat dirangsang.

Kita Harus Selalu Berusaha untuk Sempurna; Kita Tidak akan Pernah Mencapai Kesempurnaan tersebut. Komitmen terhadap kualitas dapat diibaratkan sebagai: "suatu perlombaan tanpa garis akhir." Kebutuhan dan keinginan *customers* senantiasa berubah dan berkembang. Kompetisi selalu mengubah batas-batas *customer value*. Dengan demikian, kita senantiasa harus melakukan *improvement* secara berkelanjutan terhadap proses dan sistem untuk menjadikan sempurna produk dan jasa yang kita hasilkan, meskipun kesempurnaan tersebut tidak akan pernah kita capai.

Values untuk Mewujudkan

Paradigma *Continuous Improvement*

Untuk mewujudkan paradigma *continuous improvement*, harus ditanamkan *personal values* yang cocok dengan paradigma tersebut: (1) kejujuran, (2) kerendahan hati, dan (3) kerja keras.

Kejujuran. Kejujuran adalah kemampuan kita untuk mengatakan kenyataan sebagaimana adanya. Yang menjadi problem adalah biasanya orang melihat kenyataan tidak sebagaimana adanya, namun sebagaimana yang dipikirkan. *We see the world not as it is, but as we are. We are conditioned to see it.* Untuk memungkinkan kita melakukan *improvement*, kita harus mampu melihat penyimpangan yang terjadi sebagaimana kondisi yang diperlihatkan oleh fakta yang kita kumpulkan. Biasanya sepanjang fakta tentang proses dan sistem yang kita kumpulkan tidak berkaitan dengan kepentingan kita, kita dapat memiliki kemampuan untuk melihat fakta tersebut sebagaimana adanya. Namun jika misalnya fakta tentang penyimpangan tersebut berkaitan dengan kepentingan kita (misalnya akan mempengaruhi kinerja kita, dan fakta tentang kinerja ini akan mempengaruhi penghargaan keuangan yang akan kita terima), kejujuran kita akan diuji. Jika anggota organisasi tidak memiliki *personal value* yang menjunjung tinggi kejujuran, *continuous improvement* tidak akan dapat terwujud.

Kerendahan Hati. Diperlukan kerendahan hati dalam belajar, karena dalam belajar kita harus mengakui bahwa kita tidak tahu dan kita perlu belajar lebih banyak. Dalam

belajar kita dapat menjadikan siapa saja guru kita, baik dari karyawan yang baru masuk kerja sampai yang sudah pensiun, dari karyawan bawahan sampai kawan sekerja, dari karyawan kantor sampai karyawan pabrik. Diperlukan kerendahan hati untuk menjadikan siapa saja guru kita dalam melakukan *continuous improvement*. Bahkan pesaing pun perlu kita hormati, karena kalau kita dapat mencapai suatu *improvement*, pesaing pun juga dapat mencapainya. Diperlukan kerendahan hati untuk mengakui keunggulan pesaing.

Kerja Keras. *Continuous improvement* memerlukan penghargaan tinggi terhadap kerja keras yang tidak kenal lelah. *Continuous improvement* memerlukan semangat untuk bereksperimen, dan eksperimen selalu mengandung kemungkinan gagal. Penghargaan tinggi terhadap kerja keras dapat mencegah terjadinya keputusan karena kegagalan.

Keyakinan Dasar untuk Mewujudkan Paradigma Pemberdayaan Karyawan (*Employee Empowerment*)

Karena lingkungan bisnis dalam kompetisi global telah mengalami perubahan dramatis, yang ditandai dengan *customers take charge, competition intensifies, change becomes constant*, maka diperlukan paradigma *employee empowerment* untuk menghadapinya. Paradigma *employee empowerment* memerlukan keyakinan dasar yang kuat yang harus ditanamkan kepada seluruh manajer perusahaan bahwa: (1) karyawan adalah manusia, (2) orang pada dasarnya adalah baik, (3) birokrasi membunuh inisiatif, (4) tugas manajer adalah menyediakan pelatihan, teknologi, dan dukungan bagi karyawan. Gambar 4 melukiskan *building blocks* yang membentuk TQM berlandaskan pada paradigma *employee empowerment*.

Karyawan adalah Manusia. Mengapa keyakinan dasar ini perlu ditanamkan ke dalam diri manajer? Bukankah fakta memang menunjukkan bahwa karyawan adalah manusia? Mengapa harus secara eksplisit dinyatakan bahwa karyawan adalah manusia?

Manajer mengelola berbagai sumber daya: uang, sumber daya manusia, sumber daya alam, sumber daya modal. Di antara berbagai sumber daya tersebut, hanya karyawan yang merupakan sumber daya manusia. Jika tidak secara eksplisit ditanamkan dalam diri manajer bahwa karyawan adalah sumber daya manusia, manajer akan

mempunyai kecenderungan untuk memperlakukan karyawannya sebagaimana yang dilakukan terhadap sumber daya lain.

Pimpinan harus memandang sisi manusia dalam diri karyawan, bukan hanya dari sisi pekerjaannya. Seringkali kita mendengar ungkapan, "Ia hanya operator," atau "Ia hanya seorang wiraniaga." Pandangan ini menutupi kenyataan bahwa karyawan adalah orang yang usahanya sangat menentukan sukses suatu perusahaan—yang membuat produk dan menyediakan jasa bagi *customers*. Dalam organisasi yang berkualitas, karyawan dinilai sama dengan direktur pemasaran. Setiap orang dipandang memiliki kemampuan untuk memahami dan memberikan kontribusi dalam mewujudkan misi perusahaan. Pemimpin harus memandang karyawannya sebagai orang dewasa yang pantas untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar atas pekerjaannya, atas pekerjaan kelompoknya, dan akhirnya atas sukses perusahaan secara keseluruhan.

Orang Pada Dasarnya adalah Baik. Inti pemberdayaan karyawan adalah keyakinan bahwa orang pada dasarnya baik. Meskipun kadang-kadang kita gagal, dan kadang-kadang kita melakukan kesalahan, namun tujuan kita adalah menuju kebaikan. Sebagai manusia yang berakal sehat dan makhluk yang berpikir, kita memiliki kecenderungan alami untuk berhasil dalam pekerjaan kita.

Untuk dapat memberdayakan orang lain, pemimpin harus secara sederhana yakin bahwa "sepanjang masa, hampir setiap orang, hampir selalu, akan menggunakan kekuatannya dalam mewujudkan visinya dan dipandu oleh nilai-nilai kebaikan."

Pemberdayaan karyawan dapat dipandang sebagai pemerdekaan, karena dengan pemberdayaan, pimpinan tidak lagi menggunakan pengawasan, pengecekan, verifikasi, dan mengatur aktivitas orang yang bekerja dalam organisasi. Pimpinan melakukan pemberdayaan dengan memberikan pelatihan dan teknologi yang memadai kepada karyawan, memberikan arah yang benar, dan membiarkan karyawan untuk mengerjakan semua yang dapat dikerjakan oleh mereka.

Oleh karena konsep pemberdayaan dimulai dari keyakinan bahwa orang pada dasarnya ingin mengerjakan pekerjaan baik, manajer tidak perlu lagi menerapkan metode guna membujuk karyawan untuk mengerahkan usaha mereka. Manajer harus memastikan bahwa karyawan memiliki pengetahuan dan teknologi yang diperlukan untuk pekerjaan mereka, dan ia harus

mendukung usaha karyawan dengan menghilangkan hambatan apa pun yang mencegah terwujudnya kinerja unggul. Manajer yang dalam manajemen tradisional mengajukan pertanyaan "Apa yang dapat saya lakukan untuk memotivasi karyawan?" sekarang harus mengajukan pertanyaan "Apa yang saya lakukan, dan apa yang dilakukan oleh organisasi, yang menghilangkan minat karyawan untuk mencapai kinerja unggul, atau yang mengganggu usaha mereka dalam mencapai kinerja unggul?"

Birokrasi Menghambat Inisiatif. Seringkali dalam organisasi perusahaan, karyawan mendengar pesan yang menghambat inisiatif, inovasi, dan kreativitas seperti: kerjakan hanya apa yang saya katakan; Anda tidak dibayar untuk berpikir. Pikirkan urusan Anda, kerjakan pekerjaan Anda, dan kami akan mengurus selain itu.

Hirarkhi organisasi yang tinggi menguatkan pesan kepada karyawan bahwa kontribusi yang lebih besar dalam mewujudkan misi organisasi diharapkan hanya dari orang-orang yang menduduki hirarkhi yang lebih tinggi.

Satu aspek organisasi yang paling merusak pemberdayaan adalah berjenjangnya tingkat manajerial. Setiap tingkat manajerial diharuskan mereview, memantau, dan menyetujui pekerjaan tingkat manajerial di bawahnya. Tingkat manajerial menengah sekarang ini menarik perhatian karena memberikan kontribusi lebih rendah dalam menghasilkan nilai bagi *customer* dibandingkan dengan karyawan yang berada di garis depan, namun menelan biaya yang lebih besar, karena organisasi dibangun berdasarkan anggapan bahwa karyawan yang berada dalam tingkat lebih rendah (dan, secara khusus, pekerjaannya) harus diawasi dan diverifikasi secara cermat untuk meyakinkan kualitas dan untuk menghindari kesalahan.

Dalam pemberdayaan karyawan, tanggung jawab atas pekerjaan dikembalikan ke tangan karyawan. Karyawan diajari bagaimana memantau pekerjaan mereka sendiri, dan pekerjaan mereka dalam tim. Mereka belajar mengumpulkan dan menafsirkan data kinerja mereka sendiri, membuat penyesuaian yang diperlukan terhadap pekerjaan yang sedang berlangsung sebagaimana ditunjukkan oleh data yang dikumpulkan. Dengan demikian karyawan memperoleh motivasi yang lebih besar terhadap pekerjaan mereka karena mereka bertanggung jawab atas pekerjaan mereka, dan organisasi memperoleh penghematan signifikan dengan penghilangan tingkat

anajemen yang tidak menambah nilai bagi *customer*. Pimpinan harus mengidentifikasi aspek organisasi yang, meskipun kelihatannya efisien, mengajari karyawan untuk tidak mengerjakan, tidak mencoba, dan tidak peduli tentang pekerjaan mereka.

Tugas Manajer adalah Menyediakan Pelatihan, Teknologi Memadai, dan Dukungan Bagi Karyawan. Manajer dan karyawan harus belajar peran baru dalam organisasi yang menerapkan pemberdayaan karyawan. Manajer yang semula melakukan pemantauan, *review*, persetujuan, dan pembuatan keputusan, harus mengajarkan pekerjaan tersebut kepada karyawan agar karyawan dapat melakukan pekerjaan yang sebelumnya menjadi tanggung jawab manajer. Karyawan, di lain pihak, harus belajar untuk menerima tanggung jawab baru, yang sebelumnya diserahkan kepada manajer atasannya, untuk mendapatkan penyelesaian.

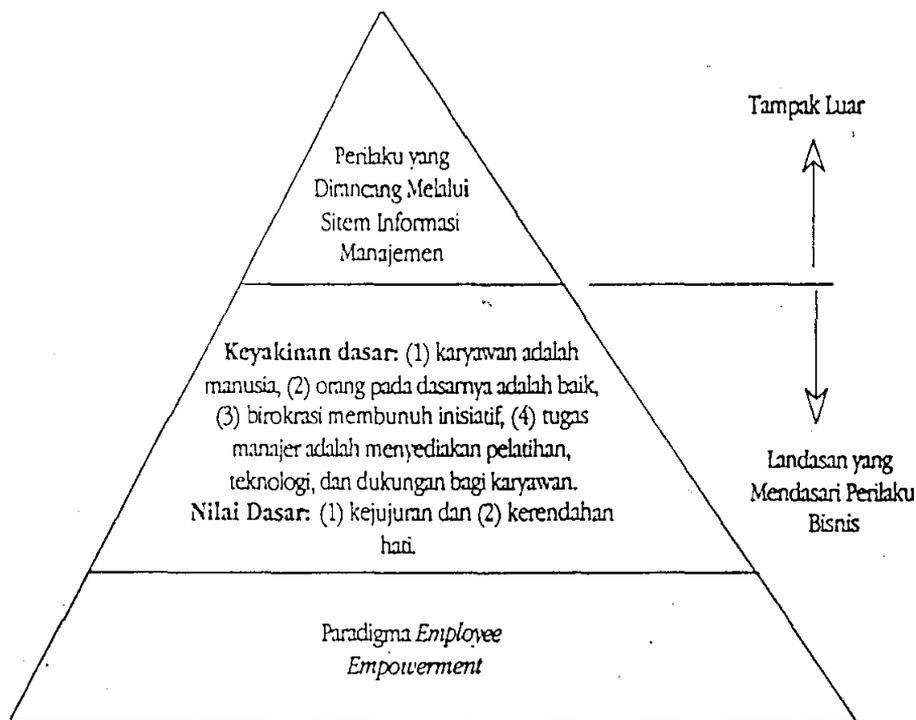
Pimpinan harus melihat karyawan sebagai "suatu peluang kesempatan yang harus dikembangkan dan diperluas untuk tujuan pemberian layanan kepada *customers*." Pimpinan bertanggung jawab untuk menyediakan teknologi memadai dan pelatihan bagi karyawan untuk memungkinkan mereka mengerjakan apa yang dapat mereka kerjakan. Di samping itu, pimpinan harus memberikan dukungan selama proses perubahan karyawan dalam memikul tanggung jawab baru ini. Jika pimpinan tidak memiliki kesediaan untuk menerima kesalahan dan kegagalan, karyawan akan cenderung kembali ke cara kerja lama yang telah di kenal sebelumnya.

Values untuk Mewujudkan Paradigma Employee Empowerment

Untuk mewujudkan paradigma *employee empowerment*, harus ditanamkan personal values yang cocok dengan paradigma tersebut: (1) kejujuran dan (2) kerendahan hati.

Kejujuran. Pimpinan harus mengatakan yang sebenarnya kepada karyawan, dan sebaliknya pimpinan juga harus memberikan kesempatan sama kepada karyawan untuk mengatakan yang sebenarnya kepada pimpinan. Pimpinan harus memberikan informasi yang dimilikinya kepada karyawan untuk memungkinkan mereka mengambil keputusan secara efektif.

Pemberdayaan pada dasarnya merupakan "pengintegrasian antara pemikiran dan pelaksanaan." Dalam manajemen tradisional, pemikiran dilaksanakan oleh manajer, pembicaraan dilaksanakan oleh supervisor, dan pelaksanaan dilaksanakan oleh karyawan. Dalam kerangka pengambilan keputusan ini, karyawan dapat mengumpulkan data dan menyerahkannya kepada supervisor. Supervisor kemudian melakukan analisis pendahuluan dan kemudian menyerahkan hasil analisisnya kepada manajer di atasnya. Manajer kemudian menimbang data yang dianalisis supervisor dengan data lain yang dimilikinya, menambah analisis, dan memberitahukan keputusannya dan memberikan arahan pelaksanaannya kepada karyawan. Dalam pemberdayaan karyawan, karyawan yang diberi tanggung jawab untuk pengambilan keputusan seperti itu, memerlukan akses ke data yang sama, menggunakan alat analisis yang sama, dan melakukan analisis yang sama.



Gambar 4 *Building Blocks* TQM yang Dibangun Berlandaskan Paradigma *Employee Empowerment*

Kerendahan Hati. Pemberdayaan karyawan berarti pemberian tanggung jawab lebih besar kepada karyawan untuk mengambil keputusan. Dengan demikian, dapat terjadi inisiatif karyawan jauh lebih baik dibandingkan yang dilakukan oleh manajer. Kerendahan hati untuk mengakui kinerja karyawan harus merupakan suatu nilai yang dijunjung tinggi jika pemberdayaan karyawan berhasil dalam suatu organisasi. Tugas manajer adalah membuat karyawan yang berada di bawah wewenangnya menjadi terkenal karena kinerjanya. Tugas ini hanya dapat dilakukan oleh orang yang memiliki kerendahan hati.

PENUTUP

Lingkungan bisnis telah dan akan berubah secara pesat dengan semakin meluasnya globalisasi ekonomi. Perubahan lingkungan ini perlu didekati dengan pendekatan yang memadai agar perusahaan mampu bertahan dan berkembang dalam persaingan global. TQM merupakan pendekatan manajemen yang digunakan untuk meningkatkan daya saing perusahaan dalam jangka panjang.

TQM telah mendobrak berbagai ajaran manajemen yang telah dikembangkan berdasarkan ajaran Adam Smith. Oleh karena itu, paradigma *customer value*, *continuous improvement*, dan *organizational systems* telah mengubah secara mendasar cara berpikir dan bertindak manajemen dalam bisnis. Tanpa paradigma baru ini, TQM tidak lebih dari model manajemen tradisional dengan nama baru, yang tidak relevan dengan tuntutan lingkungan persaingan global dan yang berakibat pada melemahnya daya saing perusahaan di pasar global.

Disadari atau tidak, perusahaan-perusahaan Indonesia telah menghadapi lingkungan global. Produk dan jasa yang dihasilkan bagi masyarakat harus menghadapi persaingan global, yang menuntut digunakannya model manajemen yang cocok untuk kondisi lingkungan global tersebut. Untuk mampu bertahan dan berkembang di lingkungan baru tersebut, perusahaan perlu melakukan *radical improvement* terhadap proses dan sistem yang digunakan untuk penyediaan produk dan jasa, agar mampu menghasilkan produk dan jasa yang relevan dengan tuntutan kebutuhan *customers* yang telah berubah dengan tingkat perubahan yang pesat. Agar perusahaan secara konsisten menghasilkan produk dan jasa yang bermutu

bagi masyarakat, perancangan dan implementasi TQM dalam manajemen perusahaan merupakan suatu keharusan, karena *quality product or services can be provided most consistently by quality organization*.

DAFTAR PUSTAKA

Bounds, Greg, Lyle Yorks, Mel Adams, dan Gipsie Ranney. *Beyond Total Quality Management: Toward Emerging Paradigm*. New York: McGraw-Hill, Inc., 1994.

Hammer, Michael, dan James Champy. *Reengineering the Corporation*. New York: HarperBusiness, 1993.

Marcieriello, Calvin J. Kirby. *Management Control Systems: Using Adaptive Systems to Attain Control*. Second Edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1994.

Patching, David. "Business Process Re-engineering". *Management Services*. June 1994.

Snyder, Neil H., James D. Dowd, Jr., dan Dianne Morse Houghton. *Vision, Values, and Courage: Leadership for Quality Management*. New York: The Free Press, 1994.

Vogl, A.J. "The Age of Reengineering". *Across the Board*. June 1993.