

MANAJEMEN MUTU TERPADU SERTA KAITANNYA DENGAN PRILAKU PRODUKTIF KARYAWAN

*Oleh : IGP Kawiana.

Prilaku produktif karyawan dapat ditingkatkan dengan menerapkan Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management/TQM*) yang meliputi : (1) Fokus pada pelanggan (*customer focus*), (2). Perbaikan proses berkesinambungan (*continuous process improvement*). dan (3). Keterlibatan terpadu (*total involvement*). Fokus pada pelanggan, perbaikan proses berkesinambungan dan keterlibatan terpadu secara bersama-sama atau secara sendiri-sendiri sangat berkaitan dengan prilaku produktif karyawan.

Kata Kunci : Manajemen Mutu Terpadu, Prilaku Produktif.

1. Latar Belakang

Dalam era industrialisasi yang semakin kompetitif, setiap pelaku bisnis yang ingin memenangkan kompetisi dalam dunia industri akan memberikan perhatian penuh pada kualitas. Perhatian penuh pada kualitas akan memberikan dampak positif kepada bisnis melalui dua cara, yaitu : dampak terhadap biaya produksi dan dampak terhadap pendapatan (Gaspersz, 1997 : 4).

Dampak terhadap biaya produksi terjadi melalui proses pembuatan produk yang memiliki derajat konformansi yang tinggi terhadap standar-standar sehingga bebas dari tingkat kerusakan yang mungkin. Dengan demikian proses produksi yang memperhatikan kualitas akan menghasilkan produk berkualitas yang bebas dari kerusakan, yang berarti dihindari terjadinya pemborosan dan inefisiensi sehingga ongkos produksi per unit akan menjadi rendah yang pada gilirannya akan membuat harga produk menjadi lebih kompetitif.

Dampak terhadap peningkatan pendapatan terjadi melalui peningkatan penjualan atas produk berkualitas yang berharga kompetitif. Produk-produk berkualitas yang dibuat melalui suatu proses yang berkualitas akan memiliki sejumlah keistimewaan yang mampu meningkatkan kepuasan konsumen atas penggunaan produk itu. Karena setiap konsumen pada umumnya akan memaksimalkan utilitas dalam mengkonsumsi produk, jelas bahwa produk-produk berkualitas tinggi pada tingkat harga kompetitif akan dipilih oleh konsumen. Hal ini akan meningkatkan penjualan dari produk-produk itu yang berarti pula meningkatkan pangsa pasar (*market share*) sehingga pada akhirnya akan meningkatkan pendapatan perusahaan.

Namun demikian, dalam situasi pasar yang semakin kompetitif dan penuh dengan ketidakpastian, perusahaan dihadapkan kini pada berbagai tantangan baik dari

dalam maupun dari luar negeri. Maka dari itu diperlukan pengelolaan secara seksama sehingga dapat meningkatkan kualitas produknya, salah satunya melalui pengelolaan sumber daya manusia.

Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif yaitu dengan mengarahkan karyawan ke arah yang produktif. Perilaku yang mengarah pada peningkatan produktivitas tersebut menurut Dale Timpe (Husen Humar, 2000 : 12) meliputi : (1). Cerdas dan dapat belajar dengan relative cepat, (2). Kompeten secara professional, (3). Kreatif dan inovatif, (4). Memahami pekerjaan, (5). Belajar dengan cerdas menggunakan logika, tidak mudah macet dalam pekerjaan, (6).Selalu mencari perbaikan-perbaikan, tetapi tahu kapan harus berhenti, (7). Dianggap bernilai oleh atasannya, (8). Memiliki catatan prestasi yang baik, dan (9). Selalu meningkatkan diri.

Prilaku produktif karyawan dapat ditingkatkan dengan menerapkan Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management/TQM*) yang menurut Tenner dan Detoro (1993 : 32) dapat diuraikan menjadi tiga sub sistem yaitu : (1) Fokus pada pelanggan, (*customer focus*), (2). Perbaikan proses berkesinambungan (*continuous process improvement*), dan (3). Keterlibatan terpadu (*total involvement*), di mana ketiga sub sistem tersebut saling berkaitan.

2. Identifikasi Masalah

Dari uraian latar belakang, maka masalah yang dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Bagaimana kaitan antara Manajemen Mutu Terpadu dengan Prilaku Produktif Karyawan?
2. Bagaimana kaitan masing-masing sub Manajemen Mutu Terpadu (fokus pada pelanggan, perbaikan proses berkesinambungan, keterlibatan terpadu) terhadap perilaku produktif karyawan.

3. Kajian Pustaka

Program yang sangat mendukung terhadap peningkatan perilaku produktif karyawan adalah melalui Manajemen Mutu Terpadu. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh David J Charrington : “*Quality performance has become so important to the economic survival of some companies that they have implemented a company-wide program called total quality management (TQM). The purpose of the TQM is to eliminate and improve the quality of service*”

Selanjutnya Cascio (1995 : 20) mengungkapkan bahwa “ penerapan TQM dalam perusahaan akan membawa perubahan yang menyeluruh termasuk perubahan terhadap sistem manajemen sumber daya manusia yang menyangkut : komunikasi, suara dan keterlibatan karyawan, desain pekerjaan, pelatihan, kinerja, pengukuran dan evaluasi, imbalan, keselamatan dan kesehatan kerja, seleksi/promosi, dan pengembangan karir.

Tujuan utama TQM adalah untuk dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global dengan mengoptimalkan kemampuan dan sumber-sumber yang dimiliki perusahaan secara berkesinambungan, sehingga dapat memperbaiki kualitas barang dan jasa. Secara umum TQM merupakan suatu sistem manajemen dengan tujuan untuk dapat meningkatkan produktivitas karyawan, atau dengan kata lain TQM dimaksudkan untuk dapat memproduksi barang dan atau jasa yang berkualitas tinggi dengan metode yang memadukan keterampilan manajerial dan operasional secara efektif dan efisien, sehingga dapat menimbulkan kepuasan bagi semua pihak yaitu tenaga kerja, perusahaan, dan pelanggan.

TQM merupakan kombinasi dari berbagai gugus mutu yang dibangun berdasarkan tiga prinsip utama yaitu : (1). Fokus pada pelanggan, (2). Perbaikan proses berkesinambungan, dan (3). Keterlibatan terpadu. Ketiga prinsip tersebut merupakan suatu sistem yaitu bahwa antara sub sistem satu dengan sub sistem lainnya saling berkaitan dan membentuk satu kesatuan integral. Proses perbaikan akan berjalan dengan baik bila didukung oleh perilaku produktif dari para pelaku produktivitas (karyawan).

4. Analisis Masalah

Komponen Gugus Mutu

Analisis dilakukan terhadap tiga komponen gugus mutu yang meliputi :

(1). Fokus pada pelanggan (*customer focus*)

Pelanggan dalam konteks TQM adalah pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Pelanggan internal adalah pekerja berikut atau departemen berikut yang terlibat dalam proses produksi. Sedangkan pelanggan eksternal adalah orang atau organisasi yang membeli dan menggunakan produk perusahaan.

Pembentukan fokus pada pelanggan meliputi tiga aktivitas utama yaitu :

- Mengidentifikasi pelanggan (*identifying the customer*), kegiatannya meliputi : mengetahui siapa pelanggan itu, mengetahui apa yang diinginkan pelanggan, usaha untuk memuaskan pelanggan.
- Mengerti/memenuhi harapan-harapan pelanggan (*understanding customer expectation*), menyangkut : karakteristik produk/jasa apa yang diinginkan pelanggan, tingkat kinerja yang dibutuhkan untuk memuaskan harapan-harapan pelanggan, bagaimana kepuasan pelanggan apakah sejalan dengan tingkat kinerja.
- Tersedianya mekanisme untuk mendengar suara pelanggan (*mechanisms for understanding customer*). Ada dua dimensi dari mekanisme untuk mengerti pelanggan yaitu : (1). melalui pendekatan supplier/pemasok, (2). melalui pendekatan pelanggan. Dari kedua dimensi tersebut pada akhirnya akan diketahui jenis atau tipe-tipe pemasok dan tipe-tipe pelanggan.

(2) Perbaikan proses berkesinambungan (continuous process improvement)

Dalam implementasinya perbaikan proses tersebut dijalankan berdasarkan roda Deming yaitu : *plan, do, check* dan *action* (siklus PDCA) yang memutar rodanya terus-menerus untuk mencegah terulangnya kerusakan. Siklus tersebut dijabarkan ke dalam enam kegiatan yang saling berkaitan satu sama lainnya.

- Menetapkan masalah (*define problem*), aktivitasnya meliputi : (1) mengidentifikasi produk yang dihasilkan, (2) mengidentifikasi pelanggan, (3) mengidentifikasi persyaratan-persyaratan yang diinginkan pelanggan.
- Mengidentifikasi dan proses dokumentasi (*identify and document process*), kegiatan ini meliputi : (1) mengidentifikasi semua personil/karyawan, (2) pengarahan terhadap semua karyawan untuk memahami peranannya dalam melakukan semua tugas-tugasnya, (3) mengidentifikasi pemborosan dalam proses produksi.
- Mengukur kinerja (*measure performance*), hal ini bisa dilakukan melalui : (1) mengukur kepuasan pelanggan, dan (2) menilai persyaratan-persyaratan yang diinginkan pelanggan.

- Mengerti tentang berbagai masalah/mengapa (*understand why*), yaitu dengan cara membedakan kasus-kasus biasa, kasus-kasus khusus, dan kemampuan untuk menganalisisnya.
- Mengembangkan dan tes ide-ide (*develop and test ideas*), tahap ini dapat dilaksanakan melalui : (1) mengembangkan ide-ide baru, (2) percobaan-percobaan, (3) menguji ide-ide untuk menyelesaikan kasus-kasus pokok.
- Evaluasi dan implementasi pemecahan masalah (*implement solutions and evaluate*), kegiatan ini meliputi : (1) mengevaluasi kinerja/hasil yang telah dicapai, (2) mengevaluasi semua tahap proses perbaikan di atas, (3) penghargaan terhadap para karyawan atas prestasi-prestasinya, dan (4) kembali ke tahap awal.

(3) Keterlibatan terpadu (total involvement)

Menurut Tenner dan Detoro (1993 : 33), *Total involvement*, berawal dari kepemimpinan seorang manajer yang aktif dan termasuk usaha-usahanya dalam memanfaatkan semua kemampuan karyawan dalam organisasi untuk memperoleh keuntungan yang kompetitif. Seluruh karyawan di semua tingkatan diberi wewenang untuk meningkatkan hasil kerjanya secara bersama-sama, dan melalui struktur kerja yang fleksibel untuk menyelesaikan masalah-masalah, memperbaiki proses, dan memuaskan pelanggan. Suplayer/pemasok juga menjadi partner kerja melalui pemberdayaan karyawan sehingga mendatangkan benefit bagi organisasi.

Pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa *total involvement* merupakan semua upaya untuk mengoptimalkan semua kemampuan karyawan sehingga organisasi memperoleh keuntungan yang kompetitif. Pada dasarnya *total involvement* terdiri atas dua elemen utama yaitu : (1) kepemimpinan (*leadership*), dan (2) pemberdayaan karyawan (*empowered work force*).

a) Kepemimpinan (*leadership*)

Kepemimpinan dalam konteks TQM adalah aktivitas-aktivitas yang dilakukan para manajer dengan penuh tanggung jawab untuk mensukseskan organisasi berdasarkan posisi, wewenang, kebijakan,

alokasi sumber-sumber, dan ambil bagian dalam seleksi pasar. Para manajer juga bertanggung jawab terhadap para pelanggan, karyawan dan para pemegang saham untuk mensukseskan perusahaannya. Dengan demikian TQM memerlukan dua keterampilan yaitu : keterampilan memimpin dan keterampilan mengelola (kepemimpinan dan manajerial)

Ada enam hal yang fundamental dalam meningkatkan kualitas yang harus dilakukan pemimpin yaitu :

1. Visi (*vision*), yaitu kemampuan untuk merumuskan pandangan atau gambaran yang tepat untuk masa datang mengenai keberadaan perusahaan.
2. Misi (*mission*), yaitu bahwa pemimpin mempunyai tugas untuk mempromosikan kualitas, baik di dalam maupun di luar organisasi terutama menyangkut eksistensi dan maksud dari aktivitas perusahaan.
3. Nilai (*value*), yaitu suatu usaha peningkatan kualitas dengan membangun kepercayaan antar personal, dan kepatuhan dari setiap orang dalam organisasi terhadap peraturan-peraturan yang berlaku.
4. Kebijakan (*policy*), yaitu kemampuan merumuskan pedoman bagi setiap orang dalam organisasi, bagaimana produk dan jasa sampai ke tangan pelanggan.
5. Sasaran dan tujuan (*goals and objective*), yaitu rencana jangka panjang dan jangka pendek yang sesuai dengan visi dan misi.
6. Metodologi (*methodology*), yaitu metode untuk merumuskan bagaimana langkah selanjutnya terhadap misi dalam mencapai tujuan dan sasaran.

b) Pemberdayaan karyawan (empowered work force)

Elemen terpenting lainnya dalam keterlibatan terpadu adalah : pemberdayaan karyawan. Oleh karena itu karyawan perlu mendapat perhatian khusus dari manajemen, yaitu dengan cara memberdayakannya ke arah yang lebih baik. Selanjutnya menurut Tenner dan Detoro (1993 : 179) terdapat tiga dimensi dalam membangun pemberdayaan karyawan yaitu :

1. Membangun kesejajaran (*alignment*), melalui : (1) memberi pengajaran tentang visi, misi, nilai, dan tujuan/sasaran. (2) membangun komitmen pada setiap orang.
2. Membangun kemampuan (*capability*), dengan sasaran pada : (1) individu : kecakapan (*ability*), keterampilan (*skill*), dan pengetahuan (*knowledge*). (2) Sistem : kemampuan dalam menangani bahan baku (*materials*), metode (*methods*), dan mesin (*machines*).
3. Membangun kepercayaan (*trust*), bila dicapai dengan cara saling mempercayai antara para manajer dan para karyawan.

Perilaku Produktif

Produktivitas merupakan tujuan dari setiap organisasi apapun bentuknya, maka upaya-upaya yang mengarah pada pencapaiannya pun terus dilakukan. Kualitas merupakan unsure yang paling penting dalam upaya peningkatan produktivitas, sebagaimana yang diungkapkan oleh Porter (Hidayat, 1999) bahwa kualitas tidak terlepas dari aspek persaingan. Produktivitas mempunyai lima dimensi, yaitu : efisiensi, efektivitas, mutu, pelayanan, dan *edge* (kompetitif).

Dengan kelima dimensi tersebut, maka dalam mewujudkan pandangan tersebut tidak mudah, banyak hal yang harus dilakukan. Salah satunya adalah dengan adanya pemahaman tentang hakekat manusia yang produktif, artinya bahwa organisasi harus mampu menjamin dipilihnya orang yang tepat dengan pekerjaan yang tepat serta kondisi yang memungkinkan mereka bekerja secara optimal, dengan kata lain produktivitas kerja bukan hanya mendapat hasil yang sebaik-baiknya, tetapi bagaimana ia melakukan pekerjaan tersebut.

Sementara itu Dale Timpe (1989 : dalam Husen Umar, 2000 : 12), melalui penelitiannya berhasil mengidentifikasi ciri-ciri individu yang produktif, yaitu : (1) cerdas dan dapat belajar dengan relative cepat, (2) kompeten secara profesional, (3) kreatif dan inovatif, (4) memahami pekerjaan, (5) belajar dengan cerdas menggunakan logika, efisien, tidak mudah macet dalam pekerjaan, (6) selalu mencari perbaikan-perbaikan, tetapi tahu kapan harus berhenti, (7) dianggap bernilai oleh atasannya, (8) memiliki catatan prestasi yang baik, dan (9) selalu meningkatkan diri.

Kaitan antara Manajemen Mutu Terpadu dengan Perilaku Produktif Karyawan.

Subsistem pertama dari TQM adalah fokus pada pelanggan, subsistem ini menekankan pada perusahaan untuk dapat merumuskan harapan-harapan pelanggan. Harapan pelanggan akan terpenuhi bila produk yang ditawarkan dapat memenuhi keinginan pelanggan yang bersangkutan. Langkah pokok dalam usaha tersebut adalah dengan mengidentifikasi pelanggan, mengerti/memenuhi harapan-harapan pelanggan, dan tersedianya mekanisme untuk mendengar suara pelanggan.

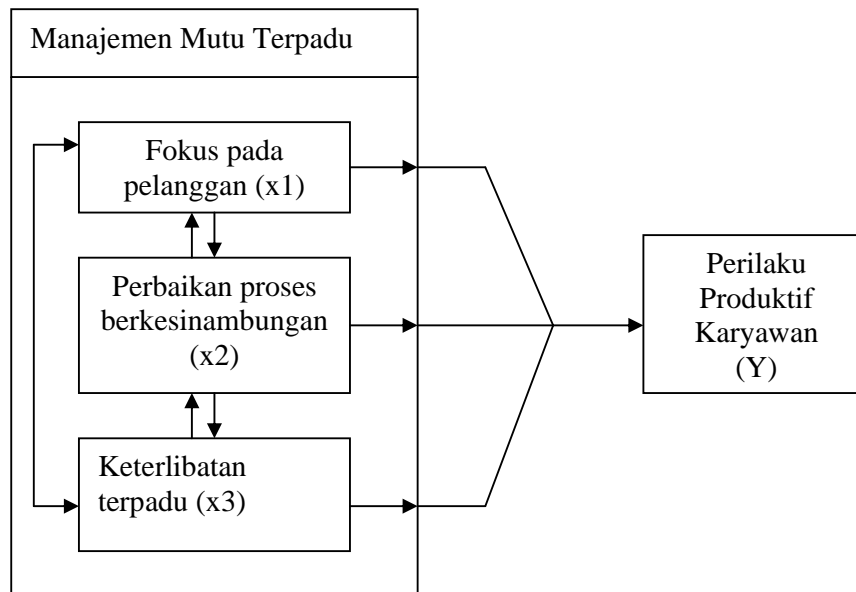
Dalam upaya menghasilkan produk-produk yang sesuai dengan harapan pelanggan, maka perusahaan harus bisa memproduksi produk yang bermutu tinggi. Hal ini bisa dilakukan dengan terus berupaya untuk memperbaiki dan menemukan proses kerja secara berkesinambungan, dengan kata lain perbaikan proses berkesinambungan itu merupakan hasil kerja dari tahapan yang saling berhubungan dalam kegiatan untuk menghasilkan produk bermutu tinggi.

Untuk menghasilkan produk-produk unggulan seperti yang dikemukakan di atas memerlukan suatu prasyarat yang tidak bisa diabaikan yaitu kerjasama (keterlibatan terpadu) di antara semua personil tanpa kecuali di perusahaan/organisasi yang bersangkutan. Artinya semua yang terkait harus secara bersama-sama untuk terlibat dalam upaya meningkatkan kualitas produk sesuai dengan yang diinginkan pasar.

Fokus pada pelanggan, perbaikan proses berkesinambungan, maupun keterlibatan terpadu secara bersama-sama ataupun secara sendiri-sendiri akan berpengaruh positif terhadap perilaku produktif karyawan.

Hubungan TQM dengan perilaku produktif karyawan dapat dilihat pada gambar berikut :

Hubungan TQM dengan Perilaku Produktif Karyawan



5. Rekomendasi

1. Secara kontinyu perlu adanya peningkatan kualitas usaha dari manajemen perusahaan dalam mensosialisasikan program Manajemen Mutu Terpadu pada semua karyawan, terutama dalam hal : (a) pemahaman untuk mengetahui pelanggan sesungguhnya, (b) kemampuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis masalah, pengembangan dan tes ide-ide, mengukur kinerja, evaluasi dan implementasi masalah.
2. Dalam rangka peningkatan pengetahuan dan kemampuan karyawan mengenai Manajemen Mutu Terpadu, perlu adanya pembenahan sistem komunikasi/informasi yang menyeluruh pada semua level, dengan didukung oleh tenaga ahli dan dana yang memadai, sehingga produk yang dihasilkan mencapai optimal baik secara kualitas maupun secara kuantitas.
3. Untuk dapat meningkatkan peranan dari seluruh karyawan maka pihak manajemen sebaiknya mengefektifkan fungsi-fungsi kepemimpinan, terutama yang menyangkut pemberian pengarahan kepada seluruh karyawan tentang keberadaan dan atau rencana-rencana perusahaan di masa yang akan datang.

Daftar Pustaka

- Cascio F Wayne, 1995, *Managing Human Resources*, International Edition, Fourth Edition. McGrawhill, Inc.
- Gaspersz Vincent, 1997, *Manajemen Kualitas Penerapan Konsep-Konsep dalam Manajemen Bisnis Total*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Hamidah, 2002, *Pengaruh Manajemen Mutu Terpadu terhadap Perilaku Produktif Karyawan Industri Tekstil Berskala Besar di Kota Bandung*, Makalah dalam Simposium Nasional Riset Ekonomi dan Manajemen I, Surabaya.
- Husen Umar, 2000, *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Tenner Arthur R, Detoro, IrvingJ, 1993, *Total Quality Management*, Addison-Wesley, Publishing Company, USA
- Tompe A Dale, 1989, *The Art and Science of Business Management Productivity*, Kent Publishing, New York.