

MANAJEMEN PENJAMIN MUTU



Nur Rohmah, SE., MM

Andi Prasetiawan, S.SiT

Kristin Anita Indriyani, S.ST., MM



Penerbit Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang

Jl. Singosari 2A Semarang

Telp. 024-8311527 (ext.230)

Email : pipperpustakaan@gmail.com

ISBN 978-602-5694-09-7



MANAJEMEN PENJAMIN MUTU

Nur Rohmah, SE., MM

Andi Prasetiawan, S.SiT

Kristin Anita Indriyani, S.ST., MM

HAK CIPTA

MANAJEMEN PENJAMIN MUTU

Nur Rohmah, SE., MM

Andi Prasetiawan, S.SiT

Kristin Anita Indriyani, S.ST., MM

.....
Desain Cover : Rezha Candra Yudhistira S.Kom

Setting/Lay-Out : Rezha Candra Yudhistira S.Kom

.....
Diterbitkan oleh:

Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang

Jl. Singosari 2A Semarang, Telp. 024-8311527 (ext.230)

Email : pippetpustakaan@gmail.com

.....
ISBN : 978-602-5694-09-7

.....
Cetakan I : September 2017

Cetakan II : Juni 2018

.....
Hak cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit. Buku ini digunakan terbatas untuk peserta diklat di Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang dan tidak diperjualbelikan.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penyusun panjatkan kehadirat Allah SWT, Karena atas karunia-Nya buku “MANAJEMEN PENJAMINAN MUTU” ini dapat terselesaikan. Buku ini disusun agar dapat digunakan sebagai referensi bagi Mahasiswa/Taruna di Perguruan Tinggi bidang pelayaran khususnya Jurusan Ketatalaksanaan Angkutan Laut dan Kepelabuhan. Buku ini diharapkan dapat menambah wawasan pembaca tentang aktifitas pelabuhan sebagai salah satu simpul dari mata rantai distribusi barang.

Sebagai Negara kepulauan, transportasi laut di Indonesia memegang peranan yang sangat penting. Sebagian besar barang hasil industri maupun komoditi yang dihasilkan didistribusikan melalui laut. Untuk itulah diperlukan sumber daya manusia yang mampu mengelola tata angkutan laut dan kepelabuhan yang baik, karena majunya pelabuhan merupakan salah satu bagian dari majunya suatu wilayah.

Penyusun mengucapkan terima kasih kepada banyak pihak yang turut membantu memberikan dukungan demi terselesaikannya buku ini. Penyusun berharap buku ini banyak membawa manfaat bagi semua pihak yang terlibat dalam sistem transportasi laut di Indonesia. Kritik dan saran sangat penyusun harapkan untuk kesempurnaan buku ini di masa mendatang.

Semarang, Juni 2018

Tim Penyusun

DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Kata Pengantar	ii
Daftar Isi.....	iii
BAB I MANAJEMEN PENJAMIN MUTU	
A. Pengertian Mutu.....	1
B. Pengertian Biaya Mutu	5
C. Pengukuran Mutu	6
D. Pemikiran Beberapa Pakar Manajemen Kualitas	7
BAB II MUTU, PROFITABILITAS DAN DAYA SAING	
A. Definisi Mutu, Profitabilitas dan Daya Saing	9
B. Konsep Value Chain dan Kemitraan	12
BAB III MANAJEMEN PELANGGAN	
A. Konsep Manajemen Pelanggan	15
B. Kepuasan Pelanggan	16
C. Manfaat Pengukuran Kepuasan Pelanggan.....	17
D. Survei Kepuasan Pelanggan	17
E. Kebutuhan Pelanggan Internal dan Eksternal	18
F. Pembentukan Fokus Pada Pelanggan.....	18
BAB IV SUMBER DAYA MANUSIA	
A. Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan	21

	B. Metode untuk Karyawan dalam	
	Memberikan Masukan Kepada Manajemen	27
BAB V	KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN	
	A. Pengertian Kepemimpinan	29
	B. Perbedaan Kepemimpinan dengan Manajemen	31
	C. Kepemimpinan Versus Manajemen	31
	D. Gaya Kepemimpinan	33
	E. Kepemimpinan Demi Tercapainya Mutu.....	35
BAB VI	SISTEM PENDIDIKAN DAN PELATIHAN	
	A. Pendidikan, Pelatihan dan Pembelajaran	38
	B. Faktor Penyebab Pentingnya Pelatihan	38
BAB VII	PATOK DUGA	
	A. Definisi Patok Duga	50
	B. Dasar Pemikiran Perlunya Patok Duga	51
	C. Evolusi Konsep dan Jenis Patok Duga.....	53
	D. Patok Duga Sebagai Instrumen Perbaikan	54
	E. Persyaratan Patok Duga	55
	F. Sistem Manajemen Kualitas ISO-9002	57
	Daftar Pustaka.....	61

BAB I

PENGERTIAN MUTU

A. Pengertian Mutu Menurut Para Ahli

Mutu adalah ukuran relatif dari kebendaan. Mendefinisikan mutu dalam rangka kebendaan sangat umum sehingga tidak menawarkan makna operasional. Secara operasional mutu produk atau jasa adalah sesuatu yang memenuhi atau melebihi ekspektasi pelanggan. Sebenarnya mutu adalah kepuasan pelanggan. Ekspektasi pelanggan bisa dijelaskan melalui atribut-atribut mutu atau hal-hal yang sering disebut sebagai dimensi mutu. Oleh karena itu, mutu produk atau jasa adalah sesuatu yang memenuhi atau melebihi ekspektasi pelanggan dalam delapan dimensi mutu.

Menurut Philips B. Crosby (1980) yang menekankan pentingnya pimpinan puncak untuk menciptakan iklim yang nyaman dan menyakinkan bahwa:

“mutu adalah misi produk yang harus dicapai oleh organisasi dan karyawan disemua tingkatan dapat dimotivasi untuk mengejar peningkatan tetapi motivasi tersebut tidak akan berhasil kecuali disediakan alat untuk meningkatkannya”

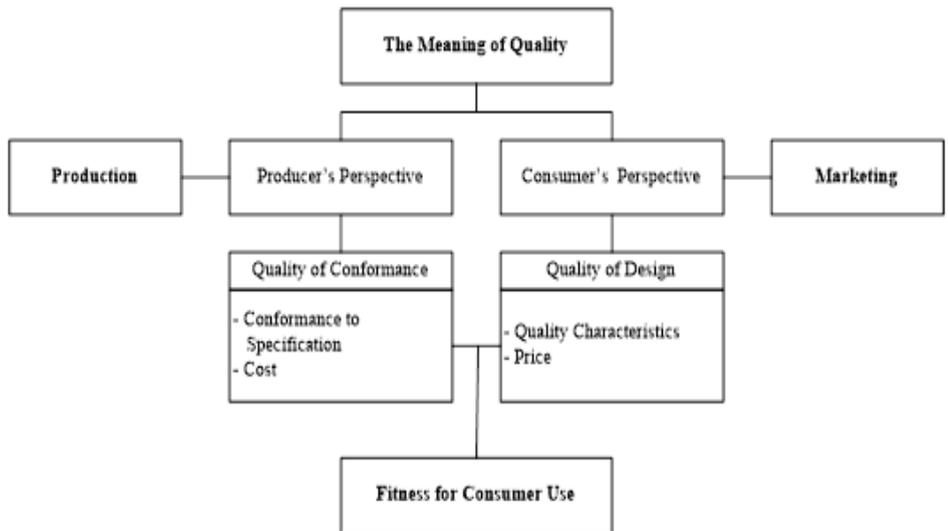
Ellias Whitney (abad 19) memperkenalkan pengendalian mutu dalam bentuk pengecekan barang-barang yang akan disampaikan pada pelanggan dengan cara memisahkan barang cacat dan barang yang tidak cacat baik dari segi penampilan maupun dan karakteristik agar konsumen merasa puas karena mendapatkan barang kualitas baik.

Menurut Vincent Gaspersz (2006: 1) Kualitas adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of customers*). Dalam ISO 8402 (*Quality Vocabulary*), kualitas didefinisikan sebagai totalitas karakteristik suatu produk yang menunjang kemampuan produk itu untuk memuaskan kebutuhan yang dispesifikasikan atau ditetapkan. Kualitas seringkali diartikan sebagai kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) atau konfirmasi terhadap kebutuhan atau persyaratan (*Conformance to the requirement*).

1. Perspektif Mutu

Russel (dalam Purnama, 2006:14-15) menyatakan terdapat dua perspektif dalam mendefinisikan mutu. **Perspektif pertama**, *Producer's perspective*. Menurut perspektif ini kualitas produk dikaitkan dengan standar produksi dan biaya. Artinya

produk dinilai berkualitas jika memiliki kesesuaian terhadap spesifikasi dan memenuhi persyaratan biaya. **Perspektif kedua**, *Consumer's perspective*. Menurut perspektif ini kualitas produk dikaitkan dengan desain dan harga. Artinya kualitas produk dilihat dari karakteristik kualitas dan harga yang ditentukan. Menurut kedua perspektif tersebut, kualitas produk dapat tercipta jika terjadi kesesuaian antara perspektif produsen dengan perspektif konsumen yang disebut dengan kesesuaian untuk digunakan (*fitness for consumer use*).



Gambar 1.1.Perspektif Kualitas Menurut Russel

Garvin (dalam Sower, 1999) menyatakan terdapat **lima perspektif** dalam mendefinisikan mutu. Perspektif **pertama**, *Transcendent Definition (Relative Quality)*. Perspektif ini mengungkapkan *quality is universally recognizable, it is related to a comparison of features and characteristic of products*. Dijelaskan Purnama (2006:11) perspektif ini dikembangkan dari filosofi dan meminjam diskusi Plato tentang kecantikan. Menurut sudut pandang kecantikan, *quality is innate excellent*. Oleh karena itu kualitas sangat subjektif, sulit didefinisikan, dan digambarkan secara konkrit, tetapi dapat dirasakan dan diekspresikan. Perspektif ini biasanya digunakan untuk menggambarkan kualitas produk seni. Ungkapan persetujuan terhadap kualitas biasanya diwujudkan dalam ekspresi kegembiraan, kegirangan, maupun antusias yang besar. Perspektif ini kemudian dipakai untuk mempromosikan produk yang bisa membawa ke

suasana senang dan bahagia, misalnya untuk *department store* dipromosikan sebagai tempat belanja yang menyenangkan, mobil dengan interior yang elegan, dan produk perawatan kulit yang bisa membuat cantik.

Definisi mutu menurut perspektif ini antar lain dikemukakan pakar berikut. Pirsig (1984:185-213) mengemukakan “*quality is neither mind nor matter, but a third entity independent of the two...even through quality cannot be defined, you know what it is*”. Tuchman (1980:38) menjelaskan “*...condition of excellence implying fine quality as distinct from poor quality ... quality is achieving or reaching for the highest standard as against begin satisfied with the sloppy or fraudulent.*”

Perspektif kedua, Product-Based Definition. Perspektif ini mengungkapkan *quality is a precise and measurable variable. Difference in quality reflect differences in quantity of some product attribute.* Dijelaskan Purnama (2006:11) kualitas produk didasarkan pada pengukuran dari beberapa atribut yang melekat pada produk dilakukan dengan mengubah atribut yang bersifat kualitatif menjadi kuantitatif, sehingga ukuran kualitas bisa dihitung dan diperbandingkan satu dengan yang lain. Definisi mutu menurut perspektif ini antar lain dikemukakan pakar berikut. Abbott. L. (1955: 126-127) mengemukakan “*Differences in quality amount to differences in the quality of some desired ingredient or attribute*”. Leifler, K.B. (1982:956) menyatakan “*Quality refers to the amounts of the un-priced attributes contained in each unit of the priced attribute.*”

Perspektif ketiga, User-Based Definition. Perspektif ini mengungkapkan *quality is fitness for intended use.* Dijelaskan Nasution (2005:6) perspektif ini didasarkan pada pemikiran bahwa kualitas tergantung pada orang yang menggunakannya, dan produk yang paling memuaskan preferensi seseorang merupakan produk yang berkualitas paling tinggi. Perspektif yang subjektif dan *demand-oriented* ini juga menyatakan bahwa pelanggan yang berbeda memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda pula, sehingga kualitas bagi seseorang adalah sama dengan kepuasan maksimum yang dirasakannya.

Definisi mutu menurut perspektif ini antar lain dikemukakan pakar berikut. Edwards C. D. (1968:37) mengemukakan “*Quality Consists of the capacity to satisfy wants.*” Gilmore, H.L. (1974:16) mengemukakan “*Quality is the degree to which a specific product satisfies the wants of a specific consumer.*” Dortman, R. dan Steiner, P.O. (1954:831) mengemukakan “*Quality is any aspect of a product, including the services included in the contract of sales, which influences the demand curve.*” Keuhn A.A. dan Day, R.L. (1954:831) mengemukakan “*In the final analysis of the marketplace, the*

quality of a product depends on how well it fits patterns of consumer preferences.” Maynes, E.S. (1976:542) mengemukakan “*Quality consists of the extent to which a specimen [a product-brand-model-seller combination] possesses the service characteristics you desire.*” Juran, J.M. (1951:2) mengemukakan “*Quality is fitness for use.*”

Perspektif keempat, Manufacturing-Based Definition. Perspektif ini mengungkapkan *quality is conformance to specifications*. Dijelaskan Purnama (2006:11) perspektif ini menggunakan dasar ukuran atau standar yang ditentukan oleh pemanufaktur. Produk dikatakan berkualitas jika memenuhi spesifikasi yang telah ditentukan oleh pemanufaktur. Definisi menurut perspektif ini berfokus pada aspek internal yang berbasis *Statistical Quality Control*. Dengan demikian menurut Nasution (2005:7) yang menentukan kualitas adalah standar-standar yang ditetapkan perusahaan, bukan konsumen yang menetapkannya.

Definisi mutu menurut perspektif ini antar lain dikemukakan pakar berikut. Crosby, P.B. (1984:15) mengemukakan “*Quality [means] conformance to requirements.*” Gilmore (1974:16) mengemukakan “*Quality is the degree to which a specific product conforms to a design or specification.*”

Perspektif kelima, Value-Based Definition. Perspektif ini mengungkapkan *quality is defined in terms of cost and prices. A quality product is one that provides performance at an acceptable price or conformance at an acceptable cost*. Dijelaskan Nasution (2005:7) kualitas dalam perspektif ini bersifat relatif, sehingga produk yang memiliki kualitas paling tinggi belum tentu optimal yang paling bernilai. Akan tetapi, yang paling bernilai adalah produk atau jasa yang paling tepat dibeli (*best-buy*).

Menurut F. Tjiptono (1996), pengertian kualitas jasa yang dikembangkan oleh Garvin dalam (Lovelock, 1994: Pepar dan Rowland, 1995) ada 8 dimensi kualitas yaitu:

1. Kinerja (*performance*) karakteristik operasi pokok dari produk inti, misalnya kecepatan, kemudahan, kenyamanan dan sebagainya.
2. Ciri-ciri atau keistimewaaan tambahan (*Feature*) yaitu karakteristik sekunder atau pelengkap misalnya kelengkapan interior, AC, dll.
3. Keandalan (*reability*) yaitu kemungkinan kecil akan mengalami kerusakan atau gagal dipakai.
4. Kesesuaian dengan spesifikasi yaitu desain dan operasi memenuhi standar yang telah ditetapkan.

5. Daya tahan (*durability*) berkaitan dengan berapa lama suatu produk dapat terus digunakan.
6. *Serviceability* meliputi kecepatan, kompetensi, kenyamanan, mudah direparasi serta penanganan keluhan yang memuaskan.
7. Estetika yaitu daya tarik produk terhadap panca indra.
8. Kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*) yaitu citra dan reputasi produk serta tanggungjawab organisasi terhadapnya.

B. Pengertian Biaya Mutu

J.M. Juran dan Frank Gryna mendefinisikan biaya mutu sebagai (Juran Gryna, 1993: 1-2): biaya yang dikeluarkan atau terjadi dalam usaha untuk membuat, menemukan, memperbaiki atau menghindari kerusakan dan penurunan mutu produk.

Menurut Supriono (2002: 379) adalah biaya yang terjadi atau mungkin terjadi karena mutu yang buruk. Jadi biaya mutu adalah biaya yang berhubungan dengan penciptaan, pengidentifikasian, perbaikan, dan pencegahan kerusakan.

Sedangkan menurut Hansen dan Mowen (2006: 624) *Cost of quality are the costs that exist because poor quality may or does exist*. Berdasarkan beberapa pendapat ahli diatas dapat diambil kesimpulan bahwa biaya mutu adalah biaya yang dikeluarkan atau akan terjadi dalam usaha menciptakan mutu, penjagaan kestabilan mutu dan memperbaiki kerusakan.

Jenis biaya mutu sebagai berikut menurut Supriono (2002: 379-380)

1. Biaya Pencegahan

Biaya pencegahan adalah biaya yang terjadi untuk mencegah kerusakan produk atau jasa yang diproduksi. Biaya pencegahan mencakup biaya yang berhubungan dengan perancangan, pengimplementasian, dan pemeliharaan sistem mutu. Biaya pencegahan meliputi: biaya perekrutan mutu, program pelatihan mutu, perencanaan mutu, pelaporan mutu, evaluasi para pemasok, audit mutu, daur mutu, dan telaah rancangan.

2. Biaya Penilaian

Biaya penilaian adalah biaya yang terjadi untuk menentukan apakah produk dan jasa sesuai dengan persyaratan-persyaratan mutu. Tujuan utama fungsi penilaian adalah untuk mencegah pengiriman barang-barang yang tidak sesuai persyaratan ke para pelanggan. Biaya penilaian meliputi: biaya inspeksi dan pengujian bahan, inspeksi

pengepakan, supervisi aktivitas penilaian, penerimaan produk, penerimaan proses, verifikasi pemasok, dan pengujian lapangan. 20 3. Biaya Kegagalan Internal Biaya kegagalan internal adalah biaya yang terjadi karena produk dan jasa yang tidak sesuai persyaratan terdeteksi sebelum barang dan jasa tersebut dikirim ke pihak luar (pelanggan). Kegagalan ini adalah kegagalan yang terdeteksi oleh aktivitas-aktivitas penilaian. Biaya kegagalan internal meliputi: sisa produk, pengerjaan kembali, *downtime* (karena kerusakan), inspeksi kembali, pengujian kembali, perubahan rancangan. Biaya kegagalan internal tidak timbul bila tidak ada kerusakan.

3. Biaya Kegagalan Eksternal

Biaya kegagalan eksternal adalah biaya yang terjadi karena produk dan jasa gagal menyesuaikan persyaratan-persyaratan yang diketahui setelah produk tersebut dikirimkan ke pelanggan. Dari empat jenis biaya mutu, biaya kegagalan eksternal dapat menjadi biaya yang paling membahayakan. Biaya kegagalan internal meliputi: penjualan yang hilang karena kinerja yang buruk, pengembalian dan cadangan karena mutu yang buruk, jaminan, reparasi, penggantian produk, dan penyesuaian atas keluhan-keluhan. Biaya kegagalan eksternal tidak terjadi jika tidak ada kerusakan.

C. Pengukuran Mutu

Pemantauan Mutu:

Upaya sistematis untuk mengumpulkan data mengenai kualitas atas dimensi pelayanan tertentu. Tujuan pengukuran untuk mengetahui:

1. ADANYA DISKRIMINASI

Melihat kesenjangan pelayanan kesehatan antar individu atau antar kelompok .

Misal: perbedaan cakupan imunisasi antara masyarakat miskin dan bukan miskin.

2. PREDIKSI KEBUTUHAN DI MASA DEPAN

Untuk mengidentifikasi permasalahan pada tahap dini.

Misal: *screening test* dan tes perkembangan anak.

3. MONITORING DAN EVALUASI

Melihat besar perubahan atas individu atau kelompok atas dimensi yang diinginkan

Misal: mengetahui efektifitas proyek HP IV dalam peningkatan kualitas pelayanan kesehatan.

Tingkat Pengukuran

1. SKALA NOMINAL

Tingkat pengukuran terendah. Terdiri dari identifikasi sistematis dan labelling kelas atas obyek atau peristiwa tertentu.

Misal: jenis kelamin, *international classification of diseases*

2. SKALA ORDINAL

Terdapat perbedaan antar kelas tetapi tidak dapat menentukan seberapa jauh antar kelas.

Misal: Sakit: parah – sedang – ringan

Kepuasan: sangat tidak puas – puas – sangat puas

3. SKALA INTERVAL

Tidak hanya ranking antar kelas tetapi juga jarak antar poin dalam suatu skala. Tidak mempunyai nilai 0 absolut (skala tidak dapat dikali atau dibagi).

Misal: suhu tubuh

4. SKALA ORDINAL

Tingkat pengukuran tertinggi dengan semua kriteria yang dimiliki skala nominal, ordinal, dan interval ditambah skala dapat dibagi atau dikali.

Misal: waktu tunggu

D. Pemikiran Beberapa Pakar Manajemen Kualitas

1. William Edwards Deming (W.E. Deming)

Mempunyai pandangan tentang hubungan antara suatu produk dengan kebutuhan pelanggan yang dikemas dalam suatu tahapan lingkaran PDCA (*plan, do, check, action*), sedangkan untuk mengembangkan kegiatan perusahaan agar bisa berkualitas tingkat dunia maka disampaikan dalam bentuk butir-butir yang harus dilaksanakan oleh perusahaan, dikenal luas dengan 14 (empat belas) *point* Deming atau Deming's *Fourteen Points*.

Deming percaya bahwa kualitas adalah pekerjaan setiap orang, manajemen harus memimpin usaha tersebut. Dinyatakan pula bahwa 14 butir Deming dapat diterapkan, baik pada organisasi kecil maupun organisasi besar dan baik dalam *sektor* jasa maupun dalam *sektor* manufaktur. Deming juga berpendapat bahwa setiap orang tidaklah cukup hanya mengerjakan sesuatu dengan paling baik, tetapi

seseorang harus terlebih dahulu mengetahui apa yang harus dikerjakan. Menurut Deming, tidak ada substitusi untuk pengetahuan, sehingga pelatihan sangat diperlukan.

2. Josep M.Juran

Pakar kualitas Joseph M.Juran menyampaikan 10 (sepuluh) langkah untuk memperbaiki kualitas, yaitu:

- a. Membentuk kesadaran terhadap kebutuhan akan perbaikan dan peluang untuk melakukan perbaikan
- b. Menetapkan suatu perbaikan
- c. Mengorganisasikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- d. Menyediakan pelatihan
- e. Melaksanakan proyek-proyek yang ditujukan untuk pemecahan masalah
- f. Melaporkan perkembangan
- g. Memberikan penghargaan
- h. Mengkomunikasikan hasil-hasil
- i. Menyimpan dan mempertahankan hasil yang dicapai
- j. Memelihara momentum dengan melakukan perbaikan dalam sistem regular perusahaan. Sedangkan pandangannya terhadap fungsi manajerial dikemas dalam bentuk Trilogi yang meliputi: perencanaan, pengendalian dan perbaikan kualitas.

3. Philip B.Crosby.

Crosby mengemukakan 4 (empat) dalil yaitu:

- a. Definisi kualitas sama dengan persyaratan definisi kualitas menurut Crosby adalah memenuhi atau sama dengan persyaratannya (*conformance to requirements*). Meleset sedikit saja dari persyaratan, maka suatu produk atau jasa dikatakan tidak berkualitas.
- b. Sistem kualitas adalah pencegahan di dalam proses kerja internal ada empat kendali input di mana proses pencegahan dapat dilakukan, yaitu:
 - 1) Fasilitas dan perlengkapan;
 - 2) Pelatihan dan pengetahuan;
 - 3) Prosedur, pedoman/manual operasi standar dan pedoman standar kualitas;
 - 4) Standar kinerja/prestasi.

BAB II

MUTU, PROFITABILITAS DAN DAYA SAING

A. Definisi Mutu, Profitabilitas dan Daya Saing

Pada hakikatnya beberapa pengertian mutu tersebut adalah sama dan memiliki elemen-elemen sebagai berikut: pertama, meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. Kedua, mencakup produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan. Ketiga, merupakan kondisi yang selalu berubah. Berdasarkan elemen-elemen tersebut maka mutu dapat didefinisikan sebagai suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi bahkan melebihi harapan. Dari beberapa pengertian mutu di atas, dapat penulis simpulkan bahwa secara garis besar, mutu adalah keseluruhan ciri atau karakteristik produk atau jasa dalam tujuannya untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan.

1. Pengertian Profitabilitas.

Profitabilitas merupakan kemampuan yang dicapai oleh perusahaan dalam satu periode tertentu. Dasar penilaian profitabilitas adalah laporan keuangan yang terdiri dari laporan neraca dan rugi-laba perusahaan.

2. Daya saing merupakan kemampuan menghasilkan produk barang dan jasa yang memenuhi pengujian internasional, dan dalam saat bersamaan juga dapat memelihara tingkat pendapatan yang tinggi dan berkelanjutan, atau kemampuan daerah menghasilkan tingkat pendapatan dan kesempatan kerja yang tinggi dengan tetap terbuka terhadap persaingan eksternal.

a. Komponen-komponen penunjang daya saing

Dalam suatu sistem perekonomian yang global dan saling terkait, daya saing perusahaan-perusahaan yang ada dipengaruhi oleh kondisi makro, seperti sistem politik, sosial, ekonomi, hankam, dan lain-lain. Umumnya kekuatan ekonomi suatu negara juga dipengaruhi daya saing dan kekuatan perusahaan-perusahaan yang ada di negara tersebut. Dalam konteks suatu negara, indikator status daya saing yang sering digunakan adalah:

- 1) Standar hidup, biasanya berupa *Gross National Product* (GNP) per kapita.
- 2) Investasi, yaitu persentase GNP yang ditanamkan dalam sektor pendidikan, peralatan, fasilitas, dan riset pengembangan.

- 3) Produktivitas pemanufakturan, yaitu jumlah output yang dihasilkan oleh setiap karyawan sektor manufaktur.
- 4) Perdagangan, yaitu pertumbuhan ekspor dan surplus perdagangan.

b. Budaya mutu sebagai penunjang daya saing

Guna memahami budaya kualitas, terlebih dahulu perlu dipahami konsep budaya dan budaya organisasi. Budaya mengandung berbagai aspek pokok (Bounds, et.al., 1994, p. 101), seperti:

- 1) Budaya merupakan konstruksi sosial unsur-unsur budaya seperti nilai-nilai, keyakinan dan pemahaman, yang dianut oleh semua anggota kelompok.
- 2) Budaya memberikan tuntunan bagi para anggotanya dalam memahami suatu kejadian.
- 3) Budaya berisi kebiasaan atau tradisi.
- 4) Dalam suatu budaya, pola nilai-nilai, keyakinan, harapan, pemahaman, dan perilaku timbul dan berkembang sepanjang waktu.
- 5) Budaya mengarahkan perilaku: kebiasaan atau tradisi merupakan perekat yang rnempersatukan suatu organisasi dan menjamin bahwa para anggotanya berperilaku sesuai dengan norma.
- 6) Budaya masing-masing organisasi bersifat unik.

c. ISO 900 dan daya saing

Salah satu standar paling penting adalah ISO 9000, yang dihasilkan oleh *International Organization for Standardization* di Jenewa, Swiss. ISO 9000- yakni sekumpulan standar sistem kualitas universal-memberikan kerangka yang sama bagi jaminan kualitas yang dapat dipergunakan di seluruh dunia.

Tujuan utama ISO 9000 ini adalah:

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

- c) Organisasi harus memberikan keyakinan kepada pihak pembeli bahwa kualitas yang dimaksudkan itu telah atau akan dicapai dalam produk atau jasa yang dijual.
- d) ISO 9000 sendiri adalah suatu rangkaian dari lima standar mutu internasional. Seri tersebut diberi nama sedemikian rupa sehingga terdiri dari lima set standar atau kriteria, dengan kodifikasi angka berurutan mulai dari 9000.
- e) Standar pertama yaitu ISO 9000 merupakan suatu peta jaringan yang memberikan definisi dasar dan konsep-konsep, serta menerangkan bagaimana suatu perusahaan memilih dan menggunakan standar-standar yang lain dalam seri tersebut.
- f) Tujuan dari standar ISO 9001, 9002 dan 9003 adalah untuk memberikan jaminan kualitas dalam hal kontraktual dengan pihak luar. Ini merupakan standar yang digunakan untuk mencatat sistem kualitas pemasok.
- g) ISO 9001 adalah standar yang paling komprehensif dan digunakan untuk menjamin kualitas pada tahap perancangan dan pengembangan, produksi, instalasi dan pelayanan jasa.
- h) ISO 9002 digunakan untuk memenuhi persyaratan produksi dan instalasi yang memerlukan jaminan. ISO 9003 adalah standar yang kurang rinci. Standar ini dibutuhkan hanya untuk menjamin pemeriksaan dan uji akhir. ISO 9004 digunakan untuk kepentingan intern dan bukan untuk situasi kontraktual. Standar ini antara lain mencakup unsur-unsur pokok yang ikut mempengaruhi sistem jaminan kualitas, termasuk didalamnya tanggung jawab manajemen, pemasaran, pengadaan, langkah pengendalian, pemanfaatan sumber daya manusia, faktor keamanan dan penggunaan metode statistik.

Daftar persyaratan sertifikasi ISO 9000 meliputi:

- Management Responsibility*
- Quality System Documentation*
- Design Control*
- Purchasing*
- Proses Control, dll*

- a) Manfaat yang didapatkan oleh perusahaan yang telah memperoleh sertifikasi ISO 9000 adalah diperolehnya akses yang lebih besar untuk memasuki pasar luar negeri (terutama yang mensyaratkan dipenuhinya ISO 9000) dan memiliki kesesuaian dengan pemasok dari luar negeri.
- b) Selain seri ISO 9000, masih ada seri ISO 14000 yang merupakan standar internasional bagi pelaksanaan suatu proyek yang berkaitan dengan tanggung jawab proyek ini terhadap lingkungan. Seri ini terdiri atas beberapa macam yakni ISO 14001 (sistem manajemen lingkungan), ISO 14010 (audit lingkungan), ISO 14020 (labe lingkungan), ISO 14030 (evaluasi kinerja lingkungan proyek) dan ISO 14040 (analisis daur hidup proyek).

B. Konsep *Value Chain* dan Kemitraan

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

Value chain mengidentifikasi 9 aktivitas yang dapat menciptakan nilai dan biaya dalam bidang bisnis tertentu. Kesembilan aktivitas penciptaan nilai tersebut terdiri dari 5 aktivitas primer dan 4 aktivitas pendukung.

Dalam sudut pandang strategik, konsep *value chain* menekankan empat aspek utama untuk peningkatan laba perusahaan, yaitu:

1. Keterkaitan dengan pemasok
2. Keterkaitan dengan pelanggan
3. Keterkaitan proses dalam *value chain* suatu unit bisnis
4. Keterkaitan antar *value chain* unit bisnis yang ada dalam perusahaan

Berdasarkan pandangan dalam konsep *value chain* tersebut, perusahaan perlu mengembangkan hubungan kemitraan dalam rangkaian aktivitas dari hulu ke hilir. Makna yang terkandung dari istilah kemitraan adalah membina hubungan kerja sama untuk mencapai suatu tujuan, di mana semua pihak yang terlibat akan memperoleh manfaat atau keuntungan.

Kemitraan internal

Pembentukan kemitraan internal dapat dilakukan pada tiga tingkatan, yaitu:

1. Kemitraan antara manajemen dengan karyawan
2. Kemitraan antar tim
3. Kemitraan antar karyawan

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

Kemitraan dengan pemasok

Dalam menjalin kemitraan dengan pemasok, ada beberapa syarat yang perlu dipenuhi, yaitu:

1. Personil pemasok harus berinteraksi dengan orang yang benar-benar menggunakan produknya sehingga perbaikan yang diperlukan dapat diidentifikasi dan dilakukan.
2. *The-price approach* dalam negosiasi antara pembeli dan pemasok harus dihilangkan. Kualitas, keistimewaan produk, dan penyampaianya harus juga menjadi bagian dalam negosiasi.
3. Kualitas produk yang dihasilkan pemasok harus terjamin, demikian pula kualitas prosesnya.
4. Pemasok harus benar-benar memahami dan dapat mempraktikkan *just-in-time* (JIT).
5. Kedua belah pihak harus mampu saling bertukar informasi (terutama melalui peralatan elektronik).

Kemitraan dengan pelanggan

Pengertian pelanggan yang digunakan dalam bagian ini adalah pemakai akhir suatu produk dan pembeli dari produk yang dihasilkan pemasok. Pelanggan internal ada dalam setiap organisasi, dan organisasi yang membeli dari pemasok adalah pelanggan dari pemasok tersebut.

Dengan melibatkan pelanggan dari tahap awal siklus pengembangan produk, maka pemanufakturan dapat melakukan perubahan dengan reatif lebih murah dan mudah. Kadangkala dibutuhkan upaya untuk melakukan pelatihan bagi pelanggan.

Kemitraan dengan pesaing potensial

Pada prinsipnya tujuan dari dijalinnya kemitraan dengan pesaing potensial juga untuk meningkatkan daya saing. Strategi ini lebih banyak diterapkan pada perusahaan-perusahaan kecil dan menengah, meskipun sebenarnya dapat juga digunakan pada perusahaan besar.

BAB III

MANAJEMEN PELANGGAN

A. Konsep Manajemen Pelanggan

Sebuah sistem informasi yang terintegrasi yang digunakan untuk merencanakan, menjadwalkan, dan mengendalikan aktivitas-aktivitas prapenjualan dan pascapenjualan dalam sebuah organisasi. CRM melingkupi semua aspek yang berhubungan dengan calon pelanggan dan pelanggan saat ini, termasuk di dalamnya adalah pusat panggilan (*call center*), tenaga penjualan (*sales force*), pemasaran, dukungan teknis (*technical support*) dan layanan lapangan (*field service*).

Sasaran utama dari CRM adalah untuk meningkatkan pertumbuhan jangka panjang dan profitabilitas perusahaan melalui pengertian yang lebih baik terhadap kebiasaan (*behavior*) pelanggan. CRM bertujuan untuk menyediakan umpan balik yang lebih efektif dan integrasi yang lebih baik dengan pengendalian *return on investment* (ROI) di area ini.

Otomasi Tenaga Penjualan (*Sales force automation/SFA*), yang mulai tersedia pada pertengahan tahun 80-an adalah komponen pertama dari CRM. SFA membantu para *sales representative* untuk mengatur *account* dan *track opportunities* mereka, mengatur daftar kontak yang mereka miliki, mengatur jadwal kerja mereka, memberikan layanan *training online* yang dapat menjadi solusi untuk training jarak jauh, serta membangun dan mengawasi alur penjualan mereka, dan juga membantu mengoptimalkan penyampaian informasi dengan *news sharing*. SFA, pusat panggilan (Bahasa Inggris: *call center*) dan operasi lapangan otomatis ada dalam jalur yang sama dan masuk pasaran pada akhir tahun 90-an mulai bergabung dengan pasar menjadi CRM. Sama seperti ERP (bahasa Inggris: *Enterprise Resource Planning*), CRM adalah sistem yang sangat komprehensif dengan banyak sekali paket dan pilihan.

Merujuk kepada Glen Petersen, penulis buku "*ROI: Building the CRM Business Case*," sistem CRM yang paling sukses ditemukan dalam organisasi yang menyesuaikan model bisnisnya untuk profitabilitas, bukan hanya merancang ulang sistem informasinya. CRM mencakup metode dan teknologi yang digunakan perusahaan untuk mengelola hubungan mereka dengan pelanggan. Informasi yang disimpan untuk setiap pelanggan dan calon pelanggan dianalisa dan digunakan untuk tujuan ini. Proses otomasi dalam

CRM digunakan untuk menghasilkan personalisasi pemasaran otomatis berdasarkan informasi pelanggan yang tersimpan di dalam sistem.

Sebuah sistem CRM harus bisa menjalankan fungsi:

- 1) Mengidentifikasi faktor-faktor yang penting bagi pelanggan.
- 2) Mengusung falsafah *customer-oriented* (*customer centric*).
- 3) Mengadopsi pengukuran berdasarkan sudut pandang pelanggan.
- 4) Membangun proses ujung ke ujung dalam melayani pelanggan.
- 5) Menyediakan dukungan pelanggan yang sempurna.
- 6) Menangani keluhan/komplain pelanggan.
- 7) Mencatat dan mengikuti semua aspek dalam penjualan
- 8) Membuat informasi holistik tentang informasi layanan dan penjualan dari pelanggan.

B. Kepuasan Pelanggan

Pengertian secara umum mengenai kepuasan atau ketidakpuasan konsumen merupakan hasil dari adanya perbedaan-perbedaan antara harapan konsumen dengan kinerja yang dirasakan oleh konsumen tersebut. Dari beragam definisi kepuasan konsumen yang telah diteliti dan didefinisikan oleh para ahli pemasaran, dapat disimpulkan bahwa kepuasan konsumen merupakan suatu tanggapan perilaku konsumen berupa evaluasi purna beli terhadap suatu barang atau jasa yang dirasakannya (kinerja produk) dibandingkan dengan harapan konsumen.

Kepuasan konsumen ini sangat tergantung pada persepsi dan harapan konsumen itu sendiri. Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi dan harapan konsumen ketika melakukan pembelian suatu barang atau jasa adalah kebutuhan dan keinginan yang dirasakan oleh konsumen tersebut pada saat melakukan pembelian suatu barang atau jasa, pengalaman masa lalu ketika mengkonsumsi barang atau jasa tersebut serta pengalaman teman-teman yang telah mengkonsumsi barang atau jasa tersebut dan periklanan.

Didalam lingkungan yang kompetitif, indikator yang dapat menunjukkan kepuasan konsumen adalah apakah konsumen tersebut akan membeli kembali dan menggunakan produk tersebut di waktu yang akan datang.

C. Manfaat Pengukuran Kepuasan Pelanggan

Ukuran kepuasan pelanggan dapat dikategorikan sebagai kurang puas, puas dan sangat puas. Pengukuran mutu pelayanan dan kepuasan pelanggan dapat digunakan untuk beberapa tujuan, yaitu:

1. Mempelajari persepsi masing-masing pelanggan terhadap mutu pelayanan yang dicari, diminati dan diterima atau tidak diterima pelanggan, yang akhirnya pelanggan merasa puas dan terus melakukan kerja sama.
2. Mengetahui kebutuhan, keinginan, persyaratan, dan harapan pelanggan pada saat sekarang dan masa yang akan datang yang disediakan perusahaan yang sesungguhnya dengan harapan pelanggan atas pelayanan yang diterima.
3. Meningkatkan mutu pelayanan sesuai dengan harapan-harapan pelanggan.
4. Menyusun rencana kerja dan menyempurnakan kualitas pelayanan di masa akan datang.

D. Survei Kepuasan Pelanggan

Umumnya banyak penelitian mengenai kepuasan pelanggan dilakukan dengan menggunakan metode survei baik melalui pos, telepon maupun wawancara pribadi. Pengukuran kepuasan pelanggan melalui metode ini dapat dilakukan dengan berbagai cara, diantaranya:

a. *Directly Reported Satisfaction*

Pengukuran dilakukan secara langsung melalui pertanyaan.

b. *Derived Dissatisfaction*

Pertanyaan yang diajukan menyangkut 2 hal utama, yaitu besarnya harapan pelanggan terhadap atribut tertentu dan besarnya kinerja yang telah mereka rasakan atau terima.

c. *Problem Analysis*

Pelanggan yang dijadikan responden diminta untuk mengungkapkan 2 hal pokok, yaitu: masalah-masalah yang mereka hadapi berkaitan dengan penawaran dari manajemen perusahaan dan saran-saran untuk melakukan perbaikan.

d. *Importance-Performance Analysis*

Dalam teknik ini responden diminta meranking berbagai elemen dari penawaran berdasarkan derajat pentingnya setiap elemen tersebut. Selain itu juga, responden diminta meranking seberapa baik kinerja perusahaan dalam masing-masing elemen tersebut.

E. Kebutuhan Pelanggan Internal dan Eksternal

Ramah adalah sikap yang menunjukkan keakraban, kesopanan kelembutan. Dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan, seorang karyawan selain harus berpenampilan menarik juga dituntut harus memiliki sikap ramah. Pelanggan yang dilayani terdiri dari berbagai jenis manusia, berbagai tingkat social, suku bangsa, dan berbagai agama serta kepercayaan, maka harus bisa menyesuaikan diri dengan pelanggan.

Pelayanan yang ramah dapat ditunjukkan antara lain:

- 1) Biasakan diri tersenyum dalam menghadapi siapapun;
- 2) Melakukan tegur sapa dengan pelanggan secara akrab;
- 3) Menanyakan kabar sebagai basa-basi adab Timur;
- 4) Jika sedang sibuk, utarakan ungkapan yang dapat digunakan;
- 5) Membantu membawakan barangnya dengan ikhlas;
- 6) Biasakan menggunakan kata-kata yang baik, dan tidak melukai hati.

F. Pembentukan Fokus Pada Pelanggan

Salah satu karakteristik yang sangat menonjol dari perusahaan yang menerapkan TQM (*Total Quality Management*) adalah pada tujuan utama perusahaan yang mengarah pada tercapainya kepuasan pelanggan .

Itulah sebabnya setiap orang yang terlibat dalam roda operasional perusahaan harus dibekali dengan pemahaman dan penghayatan yang benar, mengenai:

a. Apakah Mutu itu?

Mutu adalah Kepuasan Pelanggan, oleh sebab itu haruslah memenuhi aspek utama yang biasa disingkat dengan QCDSM, yaitu:

1. Q= *Quality* (mutu yang melekat pada produk itu sendiri)
2. C= *Cost* (mutu biaya yang digunakan dalam menghasilkan produk)
3. D= *Delivery* (mutu penyampaian produk hingga di tangan pelanggan)
4. S= *Safety* (mutu keamanan saat produk digunakan)
5. M= *Morale* (mutu semangat dalam melayani pelanggan)

b. Apakah produk kita?

Setiap orang yang terlibat dalam operasional perusahaan, haruslah menyadari bahwa mereka adalah para pelaku yang menghasilkan suatu "produk", tanpa pengecualian, baik mereka yang bekerja di pabrik, di kantor pusat, pegawai administrasi, resepsionis, manajer, sekretaris dan lain sebagainya. Semua memiliki produk yang akan digunakan oleh para "Pelanggannya" masing-masing. Misalnya: sekretaris memproduksi surat-surat yang bermutu, pesan-pesan yang bermutu, cara menyambut tamu yang bermutu dan lain sebagainya.

c. Siapakah pelanggan kita?

Pada dasarnya "Pelanggan" dapat kita kategorikan sebagai berikut:

Konsep dan Manfaat *Quality Function Deployment* (QFD)

QFD merupakan alat perencanaan yang digunakan untuk memenuhi harapan-harapan konsumen. Pendekatan disiplin QFD terletak pada desain produk, rekayasa, produktivitas serta memberikan evaluasi yang mendalam terhadap suatu produk. Suatu organisasi yang mengimplementasikan QFD secara tepat dapat meningkatkan pengetahuan rekayasa, produktivitas dan kualitas, mengurangi biaya, mengurangi waktu pengembangan produk serta perubahan-perubahan rekayasa seiring dengan kemajuan jaman dan permintaan konsumen.

Tujuan QFD adalah memenuhi sebanyak mungkin harapan konsumen, dan berusaha melampaui harapan tersebut dengan merancang produk baru agar dapat berkompetisi dengan produk dari kompetitor untuk kepuasan konsumen.

QFD berguna untuk memastikan bahwa suatu perusahaan memusatkan perhatiannya terhadap kebutuhan konsumen sebelum setiap pekerjaan perancangan dilakukan. Sedangkan manfaat-manfaat QFD adalah sebagai berikut:

- Memusatkan perancangan produk dan jasa pada kebutuhan dan kepuasan konsumen.
- Menganalisa kinerja produk perusahaan untuk memenuhi kepuasan konsumen.
- Mengurangi banyaknya perubahan desain.

BAB IV

SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan

1. Konsep pelibatan dan pemberdayaan karyawan

Keberhasilan organisasi merupakan sebuah pencapaian prestasi kerja sebagai *teamwork*. Berhasil atau tidaknya pencapaian tujuan sebuah organisasi tergantung pada pencapaian dari masing-masing individu dalam organisasi, terutama berkaitan dengan hasil kinerja dalam setiap bidang yang menjadi tanggung jawabnya. Demikian pula halnya dengan keberhasilan perpustakaan dalam menjalankan fungsinya sebagai pusat informasi.

Gibson dalam Brahmasari (2008), mengemukakan bahwa kinerja organisasi tergantung dari kinerja individu atau dengan kata lain kinerja individu akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi, artinya bahwa perilaku anggota organisasi baik secara individu maupun kelompok memberikan kekuatan atas kinerja organisasi sebab motivasinya akan mempengaruhi pada kinerja organisasi. Kinerja pustakawan adalah kemampuan kinerja yang dicapai dan diinginkan dari perilaku pegawai dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab secara individu atau kelompok.

Semua jenis perpustakaan pasti memerlukan kegiatan manajemen yang berkaitan dengan usaha-usaha untuk mencapai tujuan tertentu bagi perpustakaan. Salah satu elemen yang bernilai penting dalam sistem manajemen perpustakaan adalah kepemimpinan (*leadership*). Freeman dan Taylor dalam Sutarto (1991) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk menciptakan kegiatan kelompok dalam rangka mencapai tujuan organisasi dengan efektivitas yang maksimum dan kerja sama dari tiap individu. Dari penjelasan Taylor dapat dipahami bahwa dalam upaya mencapai tujuan organisasi, seorang pemimpin juga menjalankan peran manajerial melalui bentuk kekuasaan terlegitimasi yang dimiliki seorang pemimpin yaitu pelibatan dan pemberdayaan karyawan serta memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha bawahan dalam mencapai tujuan organisasi.

Pelibatan karyawan adalah proses mengikutsertakan para karyawan pada semua tingkatan organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah. Ketika terjadi penyimpangan, manajemen harus memberdayakan karyawan yang bekerja erat dengan proses untuk mencari akar penyebab masalah dan mencari solusi yang tepat. Sedangkan pemberdayaan karyawan mengacu pada tindakan mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab bersama untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. Sebelum mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab, seorang manajer perlu memastikan bahwa karyawan telah mendapatkan pelatihan yang cukup dan menguasai bidang yang menjadi tanggungjawabnya.

2. Faktor penghambat pelibatan dan pemberdayaan karyawan

Dalam pelaksanaan pelibatan dan pemberdayaan karyawan dalam organisasi terdapat beberapa faktor, diantaranya adalah suatu penolakan terhadap perubahan. Menurut Fandy Tjiptono (2003:131), ada 2 penolakan terhadap perubahan yang perlu diperhatikan yaitu penolakan dari manajemen dan dari karyawan.

Penolakan manajemen terhadap penerapan PPK antara lain:

a. **Ketidakamanan**

Hal ini akan dirasakan oleh para manajer ketika karyawan yang berada dalam tim kerja mencetuskan inisiatif atau ide yang dapat mengurangi kekuasaan manajer tersebut. Sehingga manajer akan berusaha mempersulit kelompok kerja.

b. **Nilai-nilai pribadi**

Yaitu anggapan manajer bahwa karyawan harus melaksanakan perintah yang diberikan oleh manajer.

c. **Ego**

Manajer yang memiliki ego tinggi tidak akan menerima adanya keterlibatan karyawan, karena akan merasa berkurang status dan keuntungannya.

d. **Pelatihan manajemen**

Akan mempengaruhi cara pandang manajer karena biasanya pelatihan manajemen mengikuti filosofi yang dicetuskan oleh Frederick Taylor yang lebih fokus kepada penerapan prinsip-prinsip ilmiah dalam perbaikan proses dan teknologi, yang tidak berorientasi pada manusia. Sehingga kemungkinan besar, para manajer tersebut akan menolak PPK.

e. **Karakteristik kepribadian para manajer**

Yang dididik dengan cara lama tidak akan menerima PPK karena mereka lebih memperhatikan tugas dan hasil kerja daripada memperhatikan orang yang bekerja tersebut.

3. Implementasi Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan

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

Dalam penerapan implementasi terdapat beberapa berbagai metode, diantaranya adalah:

a. ***Brainstorming***

Disini manajer mempunyai peran sebagai katalisator untuk mendukung diskusi antar peserta. Peserta didorong untuk mengungkapkan seluruh idenya, akan tetapi tidak diperkenankan untuk menghakimi ide dari peserta lain. Setelah saran dari peserta terkumpul, maka akan diolah dan dipilih beberapa saran terbaik.

b. ***Nominal group technique***

Nominal *group technique* merupakan salah satu bentuk dari *brainstorming*, teknik ini terdiri dari 5 langkah, yaitu:

- a) Merumuskan permasalahan
- b) Mencatat ide masing-masing
- c) Mencatat ide kelompok
- d) Memperjelas ide-ide
- e) Masing-masing anggota kelompok memilih ide yang dianggapnya sesuai.

Dari dua metode tersebut maka dapat diaplikasikan dalam berbagai tindakan, diantaranya adalah menerapkan gugus kualitas, kotak saran *management by walking around*.

c. **Gugus Kualitas**

Perbedaan utama gugus kualitas dan *brainstorming* adalah anggota gugus kualitas adalah sekelompok karyawan yang secara sukarela melaksanakan pertemuan sendiri, sedangkan *brainstorming* pada umumnya adalah bentukan manajer. Gugus kualitas ini bisa disebut juga dengan gugus kendali mutu. Adapun pengertian dari gugus kendali mutu yaitu sekelompok karyawan yang terdiri dari empat sampai dengan duabelas karyawan yang berasal dari tempat atau bidang yang sama dalam perusahaan secara sukarela berkumpul untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan memecahkan berbagai permasalahan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka dan menerapkannya dalam kegiatan operasional perusahaan. (Nurul Diena Novania ST).

d. **Kotak saran**

Cara ini dilakukan dengan cara menyediakan kotak sebagai tempat karyawan menyampaikan saran tertulis.

e. ***Management by walking around***

Jalan-jalan di tempat kerja dan berbicara dengan karyawan untuk mengumpulkan masukan. Cara ini dinilai efektif karena dapat dengan langsung melihat sendiri di lapangan sejauh apa karyawan memahami apa yang mereka kerjakan sehingga manajer dapat mengetahui kendala yang ada.

4. Penghargaan dan pengakuan prestasi

Prinsip: Berdayakan karyawan dengan memberikan pengakuan atas prestasinya untuk meningkatkan harga diri dan menanamkan motivasi guna bekerja semaksimal mungkin. Kemampuan karyawan untuk mencapai keberhasilan tergantung pada rasa percaya diri sendiri dan hasratnya untuk bekerja baik secara konsisten.

Setiap dari kita datang ke tempat kerja dengan membawa banyak kebutuhan, dan tak kurang pentingnya adalah kebutuhan akan pengakuan. Dunia kerja mempunyai kemampuan untuk memenuhi kebutuhan kita, dengan syarat apabila kita cukup beruntung bekerja di bawah manajer yang berwawasan luas. Manajer tersebut menyadari sepenuhnya bahwa berbagai kebutuhannya dan kebutuhan perusahaan tidak dapat dipertemukan kecuali bila ia mampu memenuhi kebutuhan bawahannya. Ia juga mengetahui bagaimana harus memenuhi kebutuhan itu atas dasar saling menguntungkan bagi semua pihak yang bersangkutan. Pengakuan adalah suatu bentuk

umpan balik. Kecuali bila anda menghargai prestasi tinggi yang telah dicapai oleh karyawan, mereka tidak akan mengetahui bagaimana caranya harus mengulangi prestasi atau perilakunya di masa datang.

Berilah Pengakuan Pada Anggota Kelompok

Kita semua mempunyai kebutuhan untuk diakui sebagai individu juga sebagai bagian dari kelompok. Dengan mengidentifikasi diri pada kelompok, kita dapat memenuhi sebagian dari kebutuhan sosial kita. Tak heran bila banyak orang selalu berkerumun di belakang suatu tim juara. Dengan mendukung tim juara, para penggemar akan bersama-sama menikmati juga kemenangan itu.

Memberi pengakuan terhadap kelompok sangat penting untuk memperkuat kerja sama tim. Suatu kelompok kerja yang hanya terdiri dari para “bintang” biasanya tidak dapat berfungsi dengan baik. Ada kalanya para anggota harus mengorbankan sebagian dari kebutuhan mereka untuk memenuhi kebutuhan kelompok. Dengan mengakui karyawan sebagai anggota kelompok anda mendorong mereka untuk menyadari bahwa kerja sama tim dihargai sebagai prestasi tinggi.

Pengakuan Terhadap Individu

Betapapun kuatnya indentifikasi seseorang dengan kelompok, atau seberapa besarnya kebanggaan seseorang sebagai anggota kelompok, dalam dirinya masih timbul tuntutan untuk diakui sebagai individu. Dengan mengakui karyawan sebagai individu, kita memenuhi berbagai kebutuhan psikologisnya.

Ada beberapa cara memberi pengakuan pada karyawan:

- Pujian, Hampir semua orang berusaha untuk memperoleh pujian. Bila anda memuji, pilihlah kata-kata dengan cermat. Pastikan kata-kata itu benar-benar mencerminkan perasaan dan pikiran yang tulus terhadap keberhasilan mereka.
- Penilaian Prestasi, Penilaian terhadap prestasi adalah salah satu cara yang paling tepat dan paling penting untuk mengakui karyawan, karena dengan cara ini karyawan anda akan mengetahui perasaan anda terhadapnya, dan anda menunjukkan bukti abadi pengakuan anda. Pastikan anda memberikan daftar lengkap mengenai prestasinya yang tinggi.
- Promosi, Kadang-kadang ucapan saja masih belum cukup. Karyawan menghendaki agar pengakuan itu dijabarkan lebih konkret. Bila karyawan berkembang dan mencapai kemajuan secara konsisten di dalam, suatu jabatan tertentu, mereka mengharapkan memperoleh pengakuan melalui promosi untuk menduduki jabatan

yang lebih tinggi. Kadang-kadang hanya cara inilah yang memberi kepuasan pada karyawan. Namun demikian jangan mempromosikan karyawan hanya karena anda khawatir kehilangan karyawan itu. Dan juga jangan karena ia telah lama mengabdikan pada jabatan itu. Promosi harus merupakan pengakuan atas prestasi yang sukses dan juga harus selalu dibarengi dengan kenaikan gaji.

- Menambah wewenang, Apabila karyawan telah mencapai prestasi tinggi dan menggunakan wewenangnya dengan penuh bijaksana, anda dapat memberikan pengakuan dengan menambah lingkup wewenangnya.
- Memberikan uang, Bila anda hanya mengakui prestasi karyawan dengan memberi uang, maka anda hanya mementingkan uang. Namun demikian, kadang-kadang sebagaimana promosi, memberikan uang adalah satu-satunya jenis pengakuan yang paling memberikan kepuasan pada karyawan. Bila anda memberikan kenaikan gaji dan bonus pada karyawan, pastikan untuk selalu mengaitkannya dengan prestasi. Biarkan karyawan menyadari prestasi yang telah ia capai sehingga layak menerima hal itu.
- Kejutan. Siapa pun menyukai kejutan. Bila anda mengakui karyawan dengan memberikan kejutan melalui beberapa tindakan bijaksana dan lain daripada yang lain, anda dianggap menyampaikan penghargaan dengan rasa tulus ikhlas. Hal ini membuat karyawan merasa diistimewakan. Contoh kejutan: makan siang bersama, tiket liburan dan apa saja yang menunjukkan perhatian dan penghargaan yang tulus.
- Bekerja Berdampingan. Salah satu cara paling bijaksana yang dapat anda tunjukkan untuk menghargai prestasinya adalah dengan menyingsingkan lengan baju dan bekerja berdampingan. Dengan membantu karyawan anda memberikan bukti konkret atas kata-kata apa pun yang anda ungkapkan.

Sesuaikan Pengakuan dengan Hasil Pekerjaan Yang Dicapai

Pengakuan hendaknya selalu disesuaikan dengan karyawan yang bersangkutan. Setiap orang mempunyai kebutuhan yang berbeda, karena itu mereka perlu diakui menurut cara yang berbeda pula. Namun demikian, pastikan pengakuan anda selalu wajar dan jangan pilih kasih.

Pastikan Pengakuan Diberikan Tepat Pada Waktunya

Kapan anda mengakui karyawan sama pentingnya dengan bagaimana cara mengakui dirinya. Pengakuan hendaknya diberikan dalam waktu sedekat mungkin dengan saat terjadinya peristiwa atau selesainya suatu tugas. Pengakuan yang disampaikan terlambat hanya akan menunjukkan kesan pada karyawan bahwa usaha mereka masih belum cukup penting untuk mendapatkan perhatian manajernya dengan segera. Untuk memantapkan prestasi, akui jerih payahnya dengan segera.

Berikan pengakuan dengan tulus ikhlas

Atas dasar apapun, anda harus memberikan pengakuan dengan tulus dan ikhlas. Ketidaktulusan mudah sekali tercium. Bila anda tidak tulus dalam memberikan pengakuan, karyawan mungkin akan menganggap anda sedang berusaha membohongi mereka.

5. Sistem saran: konsep dan implementasi

Pimpinan yang berhasil bukanlah yang mencari kekuasaan untuk dirinya sendiri akan tetapi yang mampu mendistribusikan kekuasaan kepada orang banyak untuk mencapai tujuan bersama dengan melalui kejelasan wewenang, tanggung jawab, serta diimbangi sikap disiplin.

B. Metode Untuk Karyawan Dalam Memberikan Masukan Kepada Manajemen

Metode untuk karyawan dalam memberikan masukan kepada manajemen,¹² *Brainstorming* Disini manajer mempunyai peran sebagai katalisator untuk mendukung diskusi antar peserta. Peserta didorong untuk mengungkapkan seluruh idenya, akan tetapi tidak diperkenankan untuk menghakimi ide dari peserta lain. Setelah saran dari peserta terkumpul, maka akan diolah dan dipilih beberapa saran terbaik. Usaha pemberdayaan karyawan dimulai dengan hal-hal berikut Adanya keinginan manajer dan supervisor untuk memberi tanggung jawab pada karyawan. Melatih supervisor dan karyawan mengenai cara untuk melakukan delegasi dan menerima tanggung jawab. Komunikasi dan umpan balik perlu diberikan manajer dan supervisor kepada karyawan. Penghargaan dan pengakuan sebagai hasil dari evaluasi yang perlu diberikan.

SISTEM SARAN DAN KONSEP KETERLIBATAN KARYAWAN

SISTEM SARAN DAN KONSEP KETERLIBATAN KARYAWAN (Cont'd) 13

2. *Nominalgrouptechnique, Nominal group technique* merupakan salah satu bentuk dari *brainstorming*, tehnik ini terdiri dari 5 langkah, yaitu: Merumuskan permasalahan Mencatat ide masing-masing Mencatat ide kelompok. Memperjelas ide-ide Masing-masing anggota kelompok memilih ide yang dianggapnya sesuai. 3. Gugus kualitas Perbedaan utama gugus kualitas dan *brainstorming* adalah anggota gugus kualitas adalah sekelompok karyawan yang secara sukarela melaksanakan pertemuan sendiri, sedangkan *brainstorming* pada umumnya adalah bentukan manajer.

SISTEM SARAN DAN KONSEP KETERLIBATAN KARYAWAN

SISTEM SARAN DAN KONSEP KETERLIBATAN KARYAWAN (Cont'd) 14 4.

Kotak saran Cara ini dilakukan dengan cara menyediakan kotak sebagai tempat karyawan menyampaikan saran tertulis. 5. *Management by walking around* Jalan-jalan di tempat kerja dan berbicara dengan karyawan untuk mengumpulkan masukan. Cara ini dinilai efektif karena dapat dengan langsung melihat sendiri di lapangan sejauh apa karyawan memahami apa yang mereka kerjakan sehingga manajer dapat mengetahui kendala yang ada.

BAB V

KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN

A. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan secara harfiah berasal dari kata pimpin. Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidak mudah dan tidak akan setiap orang mempunyai kesamaan di dalam menjalankan ke-pemimpinannya. Menurut Wahjosumidjo (2005: 17) kepemimpinan di terjemahkan kedalam istilah sifat- sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola- pola, interaksi, hubungan kerja sama antarperan, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persuasif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh. Miftah Thoha (2010: 9) kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu 10 11 organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Menurut C. Turney (1992) dalam Martinis Yamin dan Maisah (2010:74) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu group proses yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola dan menginspirasi sejumlah pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi melalui aplikasi teknik- teknik manajemen. George R. Terry (Miftah Thoha, 2010:5) mengartikan bahwa Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. A. Dale Timple (2000:58) mengartikan Kepemimpinan adalah proses pengaruh sosial di dalam mana manajer mencari keikutsertaan sukarela dari bawahan dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Dengan kepemimpinan yang dilakukan seorang pemimpin juga menggambarkan arah dan tujuan yang akan dicapai dari sebuah organisasi. Sehingga dapat dikatakan kepemimpinan sangat berpengaruh bagi nama besar organisasi. Menurut Sudarwan Danim (2004:56) kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok

untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. 12 Martinis Yamin dan Maisah (2010:74) kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola anggota kelompoknya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan bentuk strategi atau teori memimpin yang tentunya dilakukan oleh orang yang biasa kita sebut sebagai pemimpin. Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan. Pemimpin adalah mereka yang menggunakan wewenang formal untuk mengorganisasikan, mengarahkan, mengontrol para bawahan yang bertanggung jawab, supaya semua bagian pekerjaan dikoordinasi demi mencapai tujuan perusahaan. Pemimpin pertama-tama harus seorang yang mampu menumbuhkan dan mengembangkan segala yang terbaik dalam diri para bawahannya. Secara sederhana pemimpin yang baik adalah seorang yang membantu mengembangkan orang lain, sehingga akhirnya mereka tidak lagi memerlukan pemimpinnya itu. Menurut Kartini Kartono (2003:48) mengemukakan kepemimpinan sebagai berikut: Kepemimpinan itu sifatnya spesifik, khas, diperlukan bagi situasi khusus. Sebab dalam satu kelompok yang melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, dan punya tujuan serta peralatan khusus, pemimpin kelompok dengan ciri-ciri karakteristiknya itu merupakan fungsi dari situasi khusus tadi. Jelasnya sifat-sifat utama dari pemimpin dan kepemimpinannya harus sesuai dan bisa diterima oleh kelompoknya, juga bersangkutan, serta cocok-pas dengan situasi dan zamannya.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan dengan karakteristik tertentu sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Faktor keberhasilan seorang pemimpin salah satunya tergantung dengan teknik kepemimpinan yang dilakukan dalam menciptakan situasi sehingga menyebabkan orang yang dipimpinya timbul kesadarannya untuk melaksanakan apa yang dikehendaki. Dengan kata lain, efektif atau tidaknya seorang pemimpin tergantung dari bagaimana kemampuannya dalam mengelola dan menerapkan pola kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi tersebut.

B. Perbedaan Kepemimpinan dengan Manajemen

Pada hakekatnya kepemimpinan mempunyai pengertian yang agak luas dibandingkan dengan manajemen. Manajemen merupakan jenis pemikiran yang khusus dari kepemimpinan di dalam usahanya untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan kepemimpinan bisa saja karena berusaha mencapai tujuan organisasi atau kelompok, dan bisa saja sama atau selaras atau tidak selaras dengan tujuan organisasi. Menurut Miftah Thoha (2010: 8) manajemen adalah sebuah proses pencapaian organisasi lewat usaha orang-orang lain. Dalam manajemen terdapat suatu aturan dan tata krama tertentu, sehingga kepemimpinan dalam manajemen akan diatur sesuai ketentuan yang berlaku. Seseorang yang mengatur manajemen biasa disebut manajer. Manajer menduduki jabatan struktural melalui seleksi dan periode masa jabatan yang sudah diatur dalam organisasi. Menurut Sudarwan Danim (2004:56) kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam kepemimpinan tidak dibatasi oleh aturan-aturan dan tata krama dalam suatu organisasi. Kepemimpinan bisa terjadi di mana saja, asalkan orang tersebut dapat menunjukkan kemampuannya dalam mempengaruhi orang lain atau kelompok tertentu untuk mencapai tujuan tertentu. Seseorang yang bisa mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan tertentu bisa di sebut dengan pemimpin. Dari pendapat di atas dapat disimpulkan seorang manajer dapat saja berperilaku sebagai seorang pemimpin, asalkan dia mampu mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Tetapi seorang pemimpin belum tentu harus menjabat sebagai manajer jika ingin mempengaruhi orang lain. Jadi seorang pemimpin belum tentu manajer, tetapi seorang manajer bisa saja berperilaku sebagai pemimpin.

C. Kepemimpinan versus Manajemen

Tidak semua pemimpin adalah manajer, maka konsep manajemen dan kepemimpinan pun sebenarnya agak berbeda. Kepemimpinan merupakan salah satu bagian dari manajemen dan keduanya saling melengkapi, beberapa perbedaan antara manajemen dan kepemimpinan menurut Kotter (dalam Goestch dan Davis, 1994, p. 209) antara lain:

1. Manajemen berhubungan dengan usaha menanggulangi kompleksitas kepemimpinan menanggulangi perubahan.

2. Manajemen berkaitan dengan perencanaan dan penganggaran untuk mengatasi kompleksitas, kepemimpinan mengenai penentuan arah perubahan melalui pembentukan visi.
3. Manajemen menjamin pencapaian rencana melalui pengendalian dan pemecahan masalah, kepemimpinan memotivasi dan mengilhami orang agar berusaha melaksanakan rencana.
4. Manajer mengelola, pemimpin melakukan inovasi.
5. *Manager are copies, leader are original.*
6. Manajer mengendalikan pengendalian, pemimpin mengilhami.
7. Manajer menggunakan pandangan jangka pendek, pemimpin menggunakan pandangan jangka panjang.
8. Manajer menekan aspek bagaimana, kapan, pemimpin menekan aspek apa dan mengapa.
9. Manajer menerima status quo, pemimpin menantang.
10. Manajer melakukan sesuatu dengan benar, pemimpin melakukan sesuatu dengan tepat.

Kepemimpinan demi tercapainya kualitas

Dalam TQM, kepemimpinan didasarkan pada filosofi bahwa perbaikan metode dan proses kerja secara berkesinambungan akan dapat memperbaiki kualitas, biaya, produktivitas, ROI dan meningkatkan daya saing. Maka untuk mencapai filosofi dibutuhkan kepemimpinan yang memiliki karakteristik berikut:

1. *Visible, committed, dan knowledgeable*
2. Semangat misionaris
3. Targer yang agresif
4. *Strong driver*
5. Komunikasi nilai
6. Organisasi
7. Kontak dengan pelanggan

Maka katanya dengan TQM karakteristik itu meliputi (Scholte dalam Goestch dan Davis, 1994, pp : 197-199)

1. Fokus pada pelanggan
2. Obsesi terhadap kualitas

3. Pemahaman mengenai struktur pekerjaan
4. Kebebasan yang terkendali
5. Kesatuan tujuan
6. Melacak kesalahan dalam *sistem*
7. Kerjasama tim
8. Pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan

Sedangkan Joseph M. Juran menyatakan bahwa kepemimpinan yang mengarah pada kualitas meliputi tiga fungsi manajerial, yaitu perencanaan, pengendalian dan perbaikan kualitas secara berkesinambungan.

D. Gaya Kepemimpinan

Adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dan berinteraksi dengan bawahannya ada lima macam:

1. Gaya kepemimpinan dalam konteks TQM

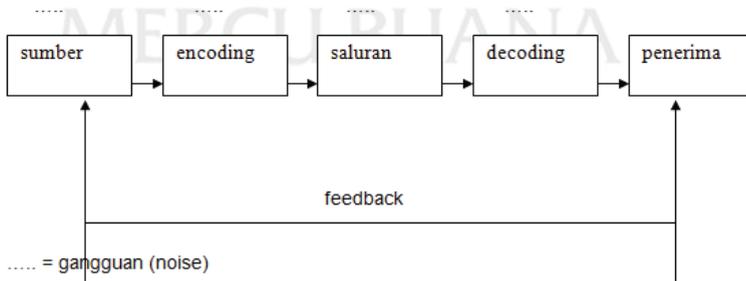
Adalah kepemimpinan partisipatif yang lebih tinggi level/tingkatnya yang meliputi upaya mencari masukan dan karyawan yang diberdayakan. Mempertimbangkan masukan tersebut dan bertindak berdasarkan masukan itu. Jadi perbedaan utamanya adalah pada pemerdayaan karyawan.

Dalam rangka membentuk keanakbuahan, ada 6 paradigma yang harus di perhatikan menurut *covery* meliputi:

- a. Menang/menang
- b. Menang/kalah
- c. Kalah/menang
- d. Kalah/kalah
- e. Menang
- f. Menang/menang atau tidak ada transaksi

Pengertian dan proses komunikasi

Komunikasi adalah usaha untuk menyampaikan maksud tertentu kepada orang lain sehingga orang tersebut dapat memahami maksud yang disampaikan atau sebagai proses penyampaian makna dari pengirim kepada penerima, dengan menggunakan media tertentu.



Gambar 12.1 : Proses komunikasi

Sarana komunikasi adalah saluran serta mekanisme yang dipergunakan untuk menyalurkan tanda-tanda. Sarana untuk komunikasi mengenai kualitas dalam sistem TQM agar efektif antara lain:

1. Pelatihan dan pengembangan para manajer dan karyawan.
2. Partisipasi setiap orang pada setiap level dalam membentuk ukuran-ukuran kualitas proses.
3. Pemberdayaan para karyawan dengan mendelegasikan wewenang untuk mengambil keputusan.
4. Jaminan kualitas dalam seluruh proses organisasi.
5. Sistem manajemen sumber daya manusia dalam setiap level struktur organisasi.

Manajemen Konflik

Definisi manajemen konflik

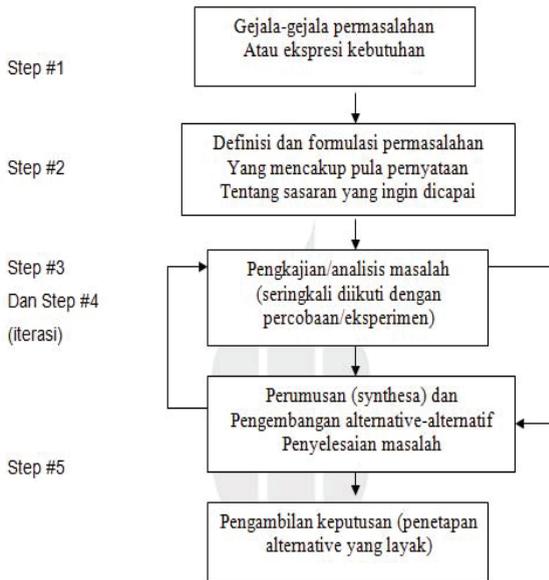
Menurut Robbins adalah segala bentuk oposisi atau interaksi yang bersifat antagonis karena kelangkaan kekuasaan (*power*). Sumber daya atau posisi sosial dan sistem nilai yang berbeda ada 5 jenis yaitu:

1. Konflik dalam diri individu;
2. Konflik antar individu dalam organisasi yang sama;
3. Konflik individu dengan kelompok;
4. Konflik antar kelompok dengan organisasi yang sama;
5. Konflik antar organisasi.

Metode Manajemen Konflik

Ada 3 bentuk manajemen konflik yaitu konflik dalam bagian organisasi yang pelaksanaan kegiatannya lambat karena tingkat terlalu rendah.

Dalam proses mendesain mutu dan menjawab tantangan yang ada tentu saja dibutuhkan proses pengambilan keputusan secara umum. Berikut adalah bagan mengenai pengambilan keputusan.



Gambar 12.2. Langkah-langkah Dasar dalam Pengambilan keputusan

E. Kepemimpinan Demi Tercapainya Mutu

MMT dilaksanakan dalam suatu organisasi atau institusi tertentu yang pada tahap awal implementasinya organisasi itu digerakkan oleh kepemimpinan yang sangat peduli pada mutu dan bertekad kuat untuk membuat organisasinya itu selalu dan terus menerus meningkatkan mutu kinerjanya, apakah itu dalam bentuk produk atau jasa. Kepemimpinan untuk MMT itu memerlukan modal dasar dalam bentuk penguasaan tujuh mendasar yang menyangkut kehidupan organisasinya.

1. Filosofi Organisasi: Mengapa organisasi yang dipimpinnya ini ada dan untuk apa?

Jawaban terhadap pertanyaan yang sangat mendasar ini perlu dikuasai secara baik oleh semua orang yang memegang tampuk kepemimpinan dari suatu organisasi.

Tanpa menguasai jawabannya secara baik diragukan apakah mereka akan mampu mengarahkan orang-orang lain dalam organisasi itu ke tujuan yang seharusnya.

2. **Visi:** Akan menjadi organisasi yang bagaimanakah organisasi itu di masa depan? Orang-orang yang memegang kepemimpinan perlu memiliki pandangan jauh ke depan tentang organisasinya; mereka ingin mengembangkan organisasinya itu menjadi organisasi yang bagaimana, yang mampu berfungsi apa dan bagaimana, yang mampu memproduksi benda dan jasa apa dan yang bagaimana, serta untuk dapat disajikan kepada siapa? Visi ini seharusnya berjangka panjang, misalnya 10 tahun atau 25 tahun ke depan, agar dapat memfasilitasi usaha-usaha perbaikan mutu kinerja yang berkelanjutan.
3. **Misi:** Mengapa kita ada dalam organisasi ini? Apa tugas yang harus kita lakukan? Jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan ini berkaitan dengan visi tersebut di atas. Bagaimana visi itu akan dapat diwujudkan? Tugas-tugas pokok apakah yang harus dilakukan oleh organisasi agar visi atau kondisi masa depan organisasi tadi dapat diwujudkan. Rumusan tentang misi organisasi ini juga seharusnya dapat dikuasai dengan baik dan jelas oleh orang-orang yang memegang kepemimpinan agar mereka dapat memberi arahan yang benar dan jelas kepada orang-orang lain.
4. **Nilai-nilai (*values*):** Prinsip-prinsip apa yang diyakini sebagai kebenaran yang berfungsi sebagai pedoman dalam menjalankan tugas organisasi, dan ingin agar orang lain dalam organisasi juga mengadopsi prinsip-prinsip tersebut. Misalnya mutu, fokus pada pelanggan, disiplin, pelayanan adalah nilai-nilai yang seharusnya dianut oleh orang-orang yang memegang kepemimpinan MMT.
5. **Kebijakan (*policy*):** Ialah rumusan-rumusan yang akan disampaikan kepada orang-orang dalam organisasi sebagai arahan agar mereka mengetahui apa yang harus dilakukan dalam menyediakan pelayanan dan barang kepada para pelanggan. Orang-orang yang memegang kepemimpinan harus mampu merumuskan kebijakan-kebijakan semacam itu agar orang-orang dapat menyajikan mutu seperti yang diinginkan oleh organisasi.
6. **Tujuan-tujuan organisasi:** Ialah hal-hal yang perlu dicapai oleh organisasi dalam jangka panjang dan jangka pendek agar memungkinkan orang-orang dalam organisasi memenuhi misinya dan mewujudkan visi mereka. Tujuan-tujuan organisasi itu perlu dirumuskan secara kongkrit dan jelas.

7. **Metodologi:** Adalah rumusan tentang cara-cara yang dipilih secara garis besar dalam bertindak menuju pewujudan visi dan pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Metodologi ini terbatas pada garis-garis besar yang perlu dilakukan dan bukan detail-detail teknik kerja.

Ketujuh hal yang sangat mendasar itu perlu dikuasai dan dalam implementasi MMT hal itu akan dituangkan dalam merumuskan rencana strategis untuk mutu. Tanpa kemampuan merumuskan ketujuh hal itu secara spesifik dan mengkomunikasikannya kepada orang-orang dalam organisasi, sulit bagi orang-orang itu untuk mewujudkan mutu seperti yang diinginkan.

BAB VI

SISTEM PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

A. Pendidikan, Pelatihan dan Pembelajaran

Pendidikan adalah humanisasi, yaitu upaya memanusiakan manusia atau upaya membantu manusia agar mampu mewujudkan diri sesuai dengan martabat kemanusiaannya. Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia serta keterampilan yang diperlukan dirinya dan masyarakat. Pendidikan meliputi pengajaran keahlian khusus, pemberian pengetahuan, pertimbangan dan kebijaksanaan.

Ada beberapa jenis landasan pendidikan, yaitu:

1. Landasan religius pendidikan, yaitu asumsi yang bersumber dari agama yang menjadi titik tolak dalam rangka praktik pendidikan.
2. Landasan filosofis, yaitu asumsi yang bersumber dari filsafat.
3. Landasan ilmiah pendidikan, yaitu asumsi yang bersumber dari berbagai cabang atau disiplin ilmu, misalnya; landasan psikologis pendidikan, landasan sosiologis pendidikan.
4. Landasan yuridis atau hukum pendidikan, yaitu asumsi yang bersumber dari peraturan perundang-undangan yang berlaku.

B. Faktor Penyebab Pentingnya Pelatihan

Agar tetap *survive* dalam pasar modern, perusahaan harus dapat bersaing secara global. Untuk dapat berbisnis dalam skala global, perusahaan harus memperoleh sertifikasi ISO 9000. Pelatihan menjadi syarat untuk mendapatkan sertifikasi ISO 9000 tersebut. Ada lima faktor penyebab diperlukannya pelatihan, yaitu :

1. Kualitas angkatan kerja yang ada

Angkatan kerja terdiri dari orang-orang yang berharap untuk memiliki pekerjaan. Pekerjaan-pekerjaan baru dipenuhi dari angkatan kerja tersebut. Oleh karena itu kualitas angkatan kerja merupakan hal yang penting. Kualitas disini berarti kesiapan dan potensi angkatan kerja yang ada.

Angkatan kerja yang berkualitas tinggi adalah kelompok yang mengenyam pendidikan dengan baik dan memiliki keterampilan intelektual dasar seperti membaca, menulis, berpikir, mendengarkan, berbicara, dan memecahkan masalah. Orang-orang seperti itu potensial untuk belajar dan beradaptasi dengan cepat terhadap pekerjaannya.

2. Persaingan global

Perusahaan-perusahaan harus menyadari bahwa mereka menghadapi persaingan dalam pasar global yang ketat. Agar dapat memenangkan persaingan, perusahaan harus mampu menghasilkan produk yang lebih baik dan lebih murah daripada pesaingnya. Untuk itu diperlukan senjata yang ampuh untuk menghadapi persaingan agar tetap *survive* dan memiliki dominasi. Senjata tersebut adalah pendidikan dan pelatihan.

3. Perubahan yang cepat dan terus-menerus

Di dunia ini tidak ada satu hal pun yang tidak berubah, kecuali perubahan itu sendiri. Perubahan terjadi dengan cepat dan berlangsung terus-menerus. Pengetahuan dan keterampilan yang masih baru ini mungkin besok pagi sudah menjadi usang. Dalam lingkungan seperti ini sangat penting memperbaharui kemampuan karyawan secara konstan. Organisasi yang tidak memahami perlunya pelatihan tidak mungkin dapat mengikuti perubahan tersebut.

4. Masalah-masalah alih teknologi

Alih teknologi adalah perpindahan atau transfer teknologi dari satu objek ke objek yang lain. Ada dua tahap dalam proses alih teknologi. Tahap pertama adalah komersialisasi teknologi baru yang dikembangkan di laboratorium riset atau oleh penemu individual. Tahap ini merupakan pengembangan bisnis dan tidak melibatkan pelatihan. Tahap kedua dari proses tersebut adalah difusi teknologi yang memerlukan pelatihan. Difusi teknologi adalah proses pemindahan teknologi yang baru dikomersialkan ke dunia untuk meningkatkan produktivitas, kualitas dan daya saing.

Tahap kedua ini tidak akan berlangsung dengan baik bila para karyawan yang akan menggunakan teknologi itu belum dilatih untuk menggunakannya secara efisien dan efektif. Teknologi tanpa didukung oleh adanya karyawan yang memahami cara penggunaannya secara efektif, tidak akan dapat memberikan kontribusi besar pada peningkatan produktivitas. Hambatan utama terhadap efektivitas proses alih

teknologi adalah ketakutan (kekhawatiran) akan perubahan dan ketidaktahuan akan teknologi baru tersebut. Hambatan tersebut dapat diatasi dengan pelatihan.

5. Perubahan keadaan demografi

Perubahan keadaan demografi menyebabkan pelatihan menjadi semakin penting dewasa ini. Oleh karena kerja sama tim merupakan unsur pokok dari TQM, maka pelatihan dibutuhkan untuk melatih karyawan yang berbeda latar belakangnya agar dapat bekerja bersama secara harmonis. Untuk mengatasi perbedaan budaya, sosial, dan jenis kelamin dibutuhkan pelatihan, komitmen, dan perhatian.

Pelatihan karyawan memberikan manfaat sebagai berikut:

- Mengurangi kesalahan produksi
- Meningkatkan produktivitas
- Meningkatkan/memperbaiki kualitas
- Mengurangi tingkat *turnover*
- Biaya staf yang lebih rendah
- Mengurangi kecelakaan
- Meminimisasi biaya asuransi
- Meningkatkan fleksibilitas karyawan
- Respon yang lebih baik terhadap perubahan
- Meningkatkan komunikasi
- Kerja sama tim yang lebih baik
- Hubungan karyawan yang lebih harmonis
- Mengubah budaya perusahaan
- Menunjukkan komitmen manajemen terhadap kualitas

Sepuluh langkah pelatihan yang efektif	1	2	3	4	5
Tahap satu mengidentifikasi kebutuhan pelatihan					
Tahap dua mengklasifikasi sasaran pelatihan					
Tahap ketiga mempertimbangkan peserta sasaran					
Tahap keempat mengembangkan garis besar sesi pelatihan					
Tahap lima memilih metode dan media					
Tahap enam menyiapkan panduan bagi pemimpin					
Tahap tujuh uji coba					
Tahap delapan melaksanakan pelatihan					
Tahap sembilan tindak lanjut pelatihan					
Tahap sepuluh mengevaluasi					

Tabel 10. Sepuluh Langkah Pelatihan yang Efektif

Skala nilai

1 = sangat baik, 2 = baik, 3 = sedang, 4 = hampir memenuhi standar, 5 = tidak memenuhi standar.

Setelah menyelesaikan penilaian kompetensi anda sendiri, diskusikan nilai anda dengan orang lain yang menurut anda gagasannya bisa dipercaya. Cari bukti penyebab mengapa anda mendapat nilai kompetensi seperti saat ini. Sekarang, tentukan prioritas kebutuhan pelatihan anda dan buat rencana tindakan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan agar lebih mahir pada masing-masing tahapan.

Daftar Periksa

Ingat bahwa rancangan pelatihan adalah kegiatan pemecahan masalah yang hasilnya tidak memberikan satu jawaban untuk pemenuhan kebutuhan pelatihan.

- Proses perancangan pelatihan yang efektif melewati proses siklus sepuluh tahapan utama.
- Untuk setiap intervensi pelatihan, pastikan bahwa anda:
 - Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan
 - Mengklasifikasi sasaran pelatihan
 - Mempertimbangkan target peserta anda
 - Mengembangkan garis besar sesi pelatihan
 - Memilih metode dan media
 - Menyiapkan panduan
 - Melakukan uji coba

- Mengimplementasikan setelah direvisi
 - Tindak lanjut pelatihan
 - Mengevaluasi hasil
- Secara terus-menerus meninjau dan memperbarui kompetensi anda pada setiap tahapan.

PENDEKATAN DALAM PEMBERIAN PELATIHAN

Pendekatan dalam Pemberian Pelatihan

Ada tiga macam pendekatan pokok dalam pemberian pelatihan, yaitu pendekatan internal, pendekatan eksternal, dan pendekatan kemitraan.

a. Pendekatan Internal

Pendekatan internal adalah pendekatan yang digunakan untuk memberikan pelatihan dengan fasilitas dari organisasi. Pendekatan ini meliputi *one on one training*, *on the job*, *computer based training*, *formal group instruction*, dan *media based instruction*.

b. Pendekatan Eksternal

Pendekatan eksternal adalah pendekatan yang dilaksanakan dengan cara mendaftarkan karyawan pada program atau kegiatan yang diberikan oleh lembaga pemerintah, organisasi profesional, dan perusahaan pelatihan swasta. Pendekatan yang paling sering dilakukan adalah mendaftarkan karyawan dalam pelatihan jangka pendek dalam jam kerja dan mendaftarkan karyawan dalam pelatihan jangka panjang seperti kursus-kursus. Pendekatan eksternal terutama digunakan untuk mengembangkan keterampilan khusus karyawan.

c. Pendekatan Kemitraan

Dewasa ini telah banyak terjalin kemitraan antara perusahaan bisnis dengan perguruan tinggi untuk memberikan *customized training*. Kemitraan dengan perguruan tinggi memberikan keuntungan kepada perusahaan yang ingin menyelenggarakan pelatihan bagi para karyawannya. Perguruan tinggi memiliki tenaga profesional dalam bidang pendidikan dan penelitian. Mereka sangat memahami cara-cara mentransformasi tujuan pelatihan ke dalam materi pelatihan yang bersifat *costumized*. Perguruan tinggi juga memiliki sumber daya manusia yang profesional dan terlatih sehingga dapat menghemat biaya pelatihan. Keuntungan lainnya adalah kredibilitas, formalisasi, standarisasi, dan fleksibilitas yang dimiliki oleh perguruan tinggi.

Menurut Juran, ada tiga keputusan penting yang harus dibuat berkaitan dengan pelatihan.

1) Apakah penelitian bersifat sukarela atau wajib?

Apabila pelatihan merupakan bagian yang penting dari organisasi maka pelatihan seharusnya bersifat wajib.

1) Bagaimana pelatihan seharusnya dirangkai?

Meskipun penekanan dalam lingkungan organisasi adalah *bottom up*, dalam hal jumlah pelatihan yang diberikan, rangkaian pelatihan bersifat *top down*. Dengan kata lain, manajer menerima pelatihan yang lebih sedikit daripada karyawan, tetapi mereka menerimanya pertama kali.

2) Apa yang seharusnya diajarkan?

Materi pelatihan disesuaikan dengan sasaran organisasi mengenai kualitas, produktifitas, dan daya saing. Kebutuhan akan pelatihan ditentukan dengan membandingkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran organisasi.

PENDEKATAN DALAM PEMBERIAN PELATIHAN

Ada tiga macam pendekatan pokok dalam pemberian pelatihan, yaitu pendekatan internal, pendekatan eksternal, dan pendekatan kemitraan.

Pendekatan Internal

Pendekatan internal adalah pendekatan yang digunakan untuk memberikan pelatihan dengan fasilitas organisasi. Pendekatan ini meliputi *one-on-one training*, *on-the job computer-based training*, *formal group instruction*, dan *media-based instruction*. *One-on-one training* dilaksanakan dengan menempatkan karyawan yang kurang terampil dan belum berpengalaman di bawah instruksi karyawan yang lebih terampil dan berpengalaman. Pendekatan ini sering digunakan bila ada karyawan yang baru direkrut. Pendekatan ini efektif juga untuk mempersiapkan penggantian bagi karyawan yang merencanakan untuk pensiun atau keluar.

Computer-based training terbukti sebagai pendekatan internal yang efektif. Penerapannya sangat cocok untuk memberikan pengetahuan umum. Metode ini bersifat *self-paced*, *individualized*, dan dapat menyajikan umpan balik yang cepat dan terus-menerus kepada pemakainya.

Dalam *formal group instruction*, sejumlah karyawan yang memerlukan pelatihan umum dilatih bersama. Metode itu meliputi kuliah, demonstrasi, penggunaan multimedia, sesi tanya jawab, permainan peran (*role playing*), dan simulasi.

Media-based instruction digunakan secara luas dalam pendekatan internal. Cara yang paling sederhana dilakukan dengan bantuan satu *set audiotapes*. Sedangkan yang lebih komprehensif menggunakan video dan buku kerja. Pemanfaatan *laser disk* interaktif (kombinasi antara komputer, video, dan teknologi *laser disk*) juga efektif untuk digunakan dalam pendekatan internal.

Pendekatan Eksternal

Pendekatan eksternal adalah pendekatan yang dilaksanakan dengan jalan mendaftarkan karyawan pada program atau kegiatan yang diberikan oleh lembaga pemerintah, lembaga swasta, organisasi profesional, dan perusahaan pelatihan swasta.

Pendekatan yang paling sering dilakukan adalah mendaftarkan karyawan dalam pelatihan jangka pendek dalam jam kerja, dan mendaftarkan karyawan dalam pelatihan jangka panjang seperti kursus-kursus. Pendekatan eksternal terutama digunakan untuk mengembangkan keterampilan umum.

Pendekatan Kemitraan

Dewasa ini mulai banyak dijalin kemitraan antara perusahaan dengan perguruan tinggi untuk memberikan *customized training*. Kemitraan dengan perguruan tinggi memberikan keuntungan kepada perusahaan yang ingin menyelenggarakan pelatihan bagi karyawannya. Perguruan tinggi memiliki tenaga profesional dalam bidang pendidikan dan pelatihan.

Mereka sangat memahami cara mentransformasikan tujuan pelatihan ke dalam materi pelatihan yang bersifat *customized*. Perguruan tinggi juga memiliki sumber daya yang dapat mengurangi atau menghemat biaya pelatihan organisasi. Keuntungan lainnya adalah adanya kredibilitas, formalisasi, standardisasi, dan fleksibilitas.

Terlepas dari pendekatan yang digunakan dalam memberikan pelatihan, menurut Juran ada tiga keputusan penting yang harus dibuat berkaitan dengan pelatihan.

1. Apakah pelatihan bersifat suka rela atau wajib?

Bila pelatihan merupakan bagian yang penting dari TQM dan organisasi komite terhadap TQM, maka pelatihan seharusnya bersifat wajib.

2. Bagaimana pelatihan seharusnya dirangkai?

Meskipun penekanan dalam lingkungan TQM adalah *bottom -up* dalam hal jumlah pelatihan yang diberikan, rangkaian pelatihan bersifat *top-down*. Dengan kata lain, manajer menerima pelatihan yang lebih sedikit daripada karyawan, tetapi mereka menerimanya pertama kali.

3. Apayang seharusnya diajarkan?

Materi pelatihan disesuaikan dengan sasaran organisasi mengenai kualitas, produktifitas, dan daya saing. Seperti yang telah dijelaskan dalam bab ini, kebutuhan akan pelatihan ditentukan dengan membandingkan antara pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran organisasi. Gap antara apa yang dibutuhkan dan apa yang ada saat ini dapat ditutup dengan memberikan pelatihan yang tepat.

Prinsip-prinsip pembelajaran

Prinsip-prinsip pembelajaran merangkum apa yang diketahui dan diterima secara luas mengenai bagaimana orang belajar. Pelatih dapat melaksanakan tugasnya dengan lebih baik bila memahami prinsip-prinsip berikut:

1. *Orang akan belajar sebaik-baiknya bila mereka siap untuk belajar.* Anda tidak dapat memaksa karyawan untuk mempelajari segala sesuatu. Yang dapat Anda lakukan adalah membuat mereka ingin belajar. Oleh karena itu waktu yang digunakan untuk memotivasi karyawan agar ingin belajar merupakan waktu yang berguna. Sebelum memberikan instruksi, jelaskan mengapa karyawan perlu belajar dan bagaimana mereka dan organisasi akan saling menguntungkan bila mereka bersedia melakukannya.
2. *Orang belajar lebih mudah apabila apa yang mereka pelajari dapat dikaitkan dengan sesuatu yang sudah mereka ketahui.* Mulailah setiap kegiatan belajar yang baru dengan *mereview* apa yang telah diajarkan hari sebelumnya.

3. *Orang belajar sebaik-baiknya dengan cara setahap demi setahap.* Belajar seharusnya di organisasi dalam urutan yang logis dari yang konkrit ke abstrak, dari yang sederhana ke kompleks, dan dari apa yang sudah diketahui ke yang belum diketahui.
4. *Orang belajar dengan melakukannya (learning by doing).* Prinsip ini mungkin merupakan prinsip yang paling penting dipahami oleh pelatih. Pelatih yang belum berpengalaman cenderung bingung dalam berbicara (demonstrasi atau memberi kuliah) dan mengajar. Hal tersebut dapat menjadi bagian dari proses mengajar, tetapi hanya sebagian kecil saja bila tidak diikuti dengan kegiatan aplikasi yang mensyaratkan pelajar untuk melakukan sesuatu.
5. *Semakin sering seseorang menggunakan apa yang ia pelajari, semakin baik ingatan dan pemahamannya.* Hal ini berarti bahwa pengulangan dan aplikasi seharusnya dilekatkan pada proses belajar.
6. *Sukses dalam belajar cenderung merangsang untuk belajar lebih banyak.* Pelatih perlu mengorganisasikan pelatihan ke dalam segmen-segmen yang cukup singkat sehingga pelajar dapat melihat kemajuannya.
7. *Orang butuh umpan balik dengan segera dan terus-menerus untuk mengetahui apakah mereka telah belajar.*
Orang yang belajar ingin mengetahui dengan segera dan terus-menerus bagaimana mereka melakukan sesuatu. Pelatih seharusnya berkonsentrasi pada pemberian umpan balik yang terus-menerus dan segera.

Penyebab kegagalan dalam pelatihan

Tidak selamanya suatu pelatihan yang dilakukan akar. berhasil, bahkan banyak pelatihan yang gagal. Banyak faktor yang menyebabkan kegagalan suatu pelatihan. Misalnya pengajaran yang tidak baik, materi kurikulum pelatihan yang tidak tepat, perencanaan yang jelek, dana yang tidak memadai, dan kurangnya komitmen. Juran mengemukakan 2 penyebab utama yang lebih serius dan seringkali terjadi, yaitu:

1. *Kurangnya partisipasi manajemen dalam perencanaan.* Setiap orang perlu level operasional perlu dilibatkan dalam perencanaan pelatihan. Dengan demikian manajemen dan level operasional bersama-sama merencanakan kebutuhan akan pelatihan.
2. *Jangkauan (scope) yang terlalu sempit.* Pelatihan yang bertujuan memperbaiki kualitas harus dimulai dari aspek yang luas dan umum, baru ke aspek yang lebih spesifik.

Seringkali organisasi langsung memberikan pelatihan mengenai aspek-aspek TQM tertentu sebelum para karyawannya memahami kerangka umumnya.

Kurikulum pelatihan mutu

KURIKULUM PELATIHAN KUALITAS

Supaya seorang manajer dapat menjalankan peranan kepemimpinannya dalam lingkungan TQM, minimal ia harus dilatih mengenai Trilogi Juran, yaitu perencanaan, pengendalian, dan perbaikan kualitas. Kurikulum pelatihan tersebut secara ringkas diuraikan pada bagian berikut.

1. Pelatihan Perencanaan Kualitas

Perencanaan kualitas harus mencakup topik-topik sebagai berikut:

- Manajemen strategik terhadap kualitas
- Kebijakan kualitas dan penyebarluasannya
- Sasaran strategik kualitas dan penyebarluasannya
- Trilogi Juran
- Big Q dan Little Q
- Konsep *triple-role*
- Alur perencanaan kualitas
- Pelanggan internal dan eksternal
- Cara mengidentifikasi pelanggan
- Perencanaan mengenai proses-proses makro
- Perencanaan mengenai proses-proses mikro
- Desain produk
- Perencanaan mengenai pengendalian proses
- Transfer ke operasi
- Santayana *review*
- Alat-alat perencanaan

2. Pelatihan Pengendalian Kualitas

Pelatihan pengendalian kualitas harus meliputi topik-topik berikut:

- Manajemen strategik terhadap kualitas
- Umpan balik dalam pengendalian kualitas
- Kemampuan melakukan pengendalian
- Perencanaan mengenai pengendalian

- Subjek pengendalian
- Tanggung jawab pengendalian
- Cara mengevaluasi kinerja
- Interpretasi data statistik dan ekonomi
- Pengambilan keputusan
- Tindakan perbaikan
- Audit jaminan kualitas
- Alat-alat pengendalian

3. Pelatihan Perbaikan Kualitas

Pelatihan mengenai komponen ketiga dari Trilogi Juran ini harus mencakup topik-topik:

- Manajemen strategik terhadap kualitas
- Trilogi Juran
- Dewan Kualitas dan tanggung jawabnya
- Biaya akibat kualitas yang jelek: bagaimana memperkirakannya
- Konsep *project-by-project*
- Memperkirakan ROI (*return on investment*)
- Nominasi, penyaringan, dan pemilihan proyek-proyek
- Infrastruktur perbaikan kualitas
- Proyek perbaikan proses makro
- *Diagnostic journey*
- *Remedial journey*
- Peninjauan atas kemajuan yang dicapai
- Penggunaan pengakuan dan penghargaan untuk meningkatkan motivasi
- Alat dan teknik perbaikan kualitas

Dengan melakukan standarisasi kurikulum seperti di atas, maka perusahaan lebih mudah mencapai konsistensi kinerja yang sangat penting dalam lingkungan TQM. Adanya konsistensi kinerja memudahkan pengukuran dan perbaikan kinerja tersebut.

Pendidikan adalah humanisasi, yaitu upaya memanusiakan manusia atau upaya membantu manusia agar mampu mewujudkan diri sesuai dengan martabat kemanusiaannya. Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia serta

keterampilan yang diperlukan dirinya dan masyarakat. Pendidikan meliputi pengajaran keahlian khusus, pemberian pengetahuan, pertimbangan dan kebijaksanaan.

Ada beberapa jenis landasan pendidikan, yaitu:

1. Landasan religius pendidikan, yaitu asumsi yang bersumber dari agama yang menjadi titik tolak dalam rangka praktik pendidikan.
2. Landasan filosofis, yaitu asumsi yang bersumber dari filsafat.
3. Landasan ilmiah pendidikan, yaitu asumsi yang bersumber dari berbagai cabang atau disiplin ilmu, misalnya; landasan psikologis pendidikan, landasan sosiologis pendidikan.
4. Landasan yuridis atau hukum pendidikan, yaitu asumsi yang bersumber dari peraturan perundang-undangan yang berlaku.

BAB VII

PATOK DUGA

A. Definisi Patok Duga (*Benchmarking*)

Menurut kamus yang ditulis Drs. Peter Salim, *benchmarking* dipadankan dengan patok duga. Maksudnya, sebuah perusahaan akan ‘mematok’ perusahaan lain yang mereka anggap sebagai pesaing terberat, lalu bila dibandingkan ‘menduga’ perusahaan mereka berada pada posisi setinggi apa. Atau lebih jelasnya patok duga merupakan suatu proses belajar secara sistematis dan terus menerus untuk menganalisis tata kerja terbaik untuk menciptakan dan mencapai tujuan dengan prestasi kelas dunia, dengan membandingkan setiap bagian dari suatu perusahaan dengan perusahaan pesaing yang paling unggul dalam kelas dunia.

Patok duga (*benchmarking*) muncul pada awal 1980, tetapi baru tahun 1990 mulai populer sebagai alat untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Bahkan pada tahun 1990, separuh dari perusahaan-perusahaan yang termasuk dalam *Fortune* menggunakan teknik ini.

Patok duga melibatkan dua organisasi yang sebelumnya telah sepakat untuk membagi informasi mengenai proses atau operasinya. Kedua organisasi tersebut memperoleh keuntungan dari pertukaran informasi yang dilakukan. Masing-masing pihak bebas untuk tidak memberikan informasi yang dianggap rahasia. Lagipula, keduanya tidak harus merupakan pesaing.

Tujuan utama patok duga adalah untuk menemukan kunci atau rahasia sukses dan kemudian mengadaptasi dan memperbaikinya untuk diterapkan pada perusahaan yang melaksanakan patok duga tersebut. Patok duga membutuhkan kesiapan “Fisik” dan “Mental”. Secara “Fisik” karena dibutuhkan kesiapan sumber daya manusia dan teknologi yang matang untuk melakukan *benchmarking* secara akurat. Sedangkan secara “Mental” adalah bahwa pihak manajemen perusahaan harus bersiap diri bila setelah dibandingkan dengan pesaing, ternyata mereka menemukan kesenjangan yang cukup tinggi.

Ada perbedaan antara patok duga dan analisis persaingan. Analisis persaingan meliputi perbandingan antara produk pesaing dengan produk yang dihasilkan perusahaan. Sedangkan patok duga jauh lebih dari itu, yaitu dengan membandingkan bagaimana suatu produk direkayasa, diproduksi, didistribusikan, dan didukung.

Perbedaan Patok Duga dan Analisis Persaingan

Patok Duga	Analisis Persaingan
<ul style="list-style-type: none"> · Melihat pada proses · Memeriksa bagaimana sesuatu · Dapat membandingkan dengan industri lainnya · Penelitian membagi hasil untuk manfaat bersama · Dapat tidak kompetitif · Membagi informasi · Kemitraan · Kerjasama/ Interdependen · Dipergunakan untuk mencapai tujuan perbaikan · Tujuan berupa pengetahuan proses · Fokus pada kebutuhan pelanggan 	<ul style="list-style-type: none"> · Melihat pada hasil · Memeriksa apa yang telah terjadi dan dikerjakan · Perbandingan di dalam industri · Penelitian tanpa membagi hasil · Selalu kompetitif · Rahasia · Tersendiri · Mandiri · Dipergunakan untuk memeriksa persaingan · Tujuan berupa pengetahuan tentang industri · Fokus pada kebutuhan perusahaan

B. Dasar Pemikiran Perlunya Patok Duga

Dorongan untuk melakukan patok duga banyak ditentukan oleh faktor kepuasan pelanggan. Adanya pemasok yang semakin kompetitif telah membuat pelanggan mengetahui dan meminta standar produk dan pelayanan yang berbeda dan lebih baik. Kepuasan pelanggan pun semakin lama semakin sulit dipenuhi oleh adanya keinginan dan kebutuhan yang secara naluriah makin meningkat, sehingga upaya memuaskan pelanggan pun bukan melulu sekedar memuaskan tetapi telah menjadi suatu upaya yang kompleks. Setiap perusahaan dituntut untuk dapat memberikan yang terbaik kepada pelanggannya.

Salah satu dasar pemikiran perlunya patok duga adalah bahwa tidak ada gunanya pengasingan diri di dalam suatu laboratorium khusus untuk berusaha menemukan proses baru yang dapat meningkatkan kualitas atau mengurangi biaya, apabila proses itu sendiri sudah ada.

Patok duga dimaksudkan untuk secara langsung meningkatkan efisiensi operasi dan strategi perusahaan. Konsep patok duga mengarah pada orientasi budaya menuju usaha belajar, peningkatan keterampilan karyawan, dan efisiensi yang pada gilirannya mengarah pada proses perbaikan berkelanjutan. Menurut Karlof dan Ostblom konsep efisiensi yang ingin dicapai melalui patok duga mengandung 4 komponen dasar, yaitu kualitas, harga, volume produksi, dan biaya produksi.

Faktor-faktor yang dipertimbangkan untuk mendorong suatu perusahaan melakukan patok duga adalah sebagai berikut:

1. Komitmen terhadap pelaksanaan manajemen mutu terpadu
2. Fokus pada pelanggan
3. *Product to market time*
4. Waktu siklus manufaktur
5. Laba

Secara umum manfaat yang diperoleh dari *benchmarking* dapat dikelompokkan menjadi (Ross, 1994 pp.239-240):

1. Perubahan Budaya

Memungkinkan perusahaan untuk menetapkan target kinerja baru yang realistik berperan meyakinkan setiap orang dalam organisasi akan kredibilitas target yang ingin dicapai tersebut.

2. Perbaikan Kinerja

Membantu perusahaan mengetahui adanya gap-gap tertentu dalam kinerja dan untuk memilih proses yang akan diperbaiki. Hal ini dapat bermanfaat bagi perancangan ulang suatu produk atau jasa untuk memenuhi atau melampaui harapan pelanggan.

3. Peningkatan Kemampuan Sumber Daya Manusia

Memberikan dasar bagi pelatihan karyawan menyadari adanya gap antara yang mereka kerjakan dengan apa yang dikerjakan karyawan lain di perusahaan lain. Melalui keterlibatan karyawan dalam memecahkan permasalahan sehingga karyawan mengalami peningkatan kemampuan dan keterampilan.

C. Evolusi Konsep Dan Jenis-Jenis Patok Duga

Menurut Watson (dalam Widayanto, 1994), konsep *benchmarking* sebenarnya telah mengalami setidaknya lima generasi, yaitu:

1. *Reverse Engineering*

Dalam tahap ini dilakukan perbandingan karakteristik produk, fungsi produk dan kinerja terhadap produk sejenis dari pesaing. Tahap ini cenderung berorientasi teknis, dengan pendekatan rekayasa produk, termasuk didalamnya membedah dan mempelajari karakteristik produk pesaing.

2. *Competitive Benchmarking*

Selain melakukan *benchmarking* terhadap karakteristik produk, juga melakukan *benchmarking* terhadap proses yang memungkinkan produk yang dihasilkan adalah produk unggul.

3. *Process Benchmarking*

Memiliki lingkup yang lebih luas dengan anggapan dasar bahwa beberapa proses bisnis perusahaan terkemuka yang sukses memiliki kemiripan dengan perusahaan yang akan melakukan *benchmarking*.

4. *Strategic Benchmarking*

Tahap ini membahas tentang hal-hal yang berkaitan dengan arah strategis jangka panjang. *Strategic Benchmarking* merupakan suatu proses yang sistematis untuk mengevaluasi alternatif, implementasi strategi bisnis dan memperbaiki kinerja dengan memahami dan mengadaptasi strategi yang telah berhasil dilakukan oleh mitra eksternal yang telah berpartisipasi dalam aliansi bisnis.

5. *Global Benchmarking*

Mencakup semua generasi yang sebelumnya dengan tambahan bahwa cakupan geografisnya sudah mendunia dengan membandingkan terhadap mitra global maupun pesaing global.

D. Patok Duga Sebagai Instrumen Perbaikan/Jenis-Jenis Patok Duga

1. Patok duga Internal

Pendekatan ini dilakukan dengan membandingkan operasi suatu bagian dengan bagian internal lainnya dalam suatu organisasi.

2. Patok duga kompetitif

Pendekatan ini dilakukan dengan mengadakan perbandingan dengan berbagai pesaing. Faktor yang dibandingkan bisa berupa karakteristik produk, kinerja, dan fungsi dari produk yang sama yang dihasilkan pesaing dalam pasar yang sama.

3. Patok duga fungsional

Pendekatan ini dilakukan dengan mengadakan perbandingan fungsi atau proses dari perusahaan-perusahaan yang berada di berbagai industri.

4. Patok duga generik

Melakukan perbandingan dengan proses bisnis fundamental yang cenderung sama di setiap industri. Oleh karena proses itu sama di setiap perusahaan, misalnya menerima pesanan, pelayanan pelanggan, dan pengembangan strategi, maka dapat diadakan patok duga meskipun perusahaan itu berada di bidang industri yang berbeda.

Peranan manajemen dalam Patok Duga

Manajemen memegang peranan penting dalam proses patok duga. Tanpa adanya dukungan, keterlibatan, dan komitmen dari manajemen puncak, maka tidak mungkin dilaksanakan patok duga. Berbagai pertimbangan patok duga yang membutuhkan dukungan manajemen sebelum prosesnya dapat dimulai adalah komitmen terhadap perubahan, pendanaan, personil, pengungkapan, dan keterlibatan.

1. Komitmen terhadap Perubahan

Patok duga merupakan usaha yang membutuhkan komitmen sungguh-sungguh terhadap perubahan secara radikal dalam proses suatu perusahaan agar dapat menjadi yang terbaik dalam kelasnya. Bila komitmen ini tidak ada, maka hanya akan terjadinya pemborosan biaya dan tenaga, serta kekecewaan pada setiap karyawan yang menginginkannya.

2. Pendanaan

Hanya pihak manajemen yang berwenang atas pengeluaran dana untuk patok dana, dana ini akan mendukung perjalanan bagi tim.

3. Sumber Daya Manusia

Manajemen juga merupakan satu-satunya pihak yang dapat memutuskan dan menugaskan sumber daya manusia yang tersedia untuk melakukan patok duga.

4. Pengungkapan

Masing-masing pihak yang terlibat dalam patok duga harus mengungkapkan informasi mengenai proses dan praktiknya. Memang tidak ada jaminan bahwa informasi tersebut tidak akan bocor. Tetapi bila organisasi memiliki proses unik yang memberikannya keunggulan kompetitif, maka proses tersebut harus diperlakukan sebagai rahasia dan tidak dijadikan aspek yang akan dipatok duga. Dalam hal ini hanya pihak manajemen yang berwenang membuat keputusan untuk mengungkapkan suatu informasi.

5. Keterlibatan

Manajemen harus terlibat dalam penentuan proses yang akan dipatok duga dan mitra patok duga. Keterlibatan secara aktif dari pihak manajemen dapat menyebabkan semakin produktifnya setiap level dalam melaksanakan aktivitas patok duga.

Hal-hal penting berkaitan dengan peranan manajemen dalam patok duga adalah:

- a. Agar patok duga dapat produktif, manajemen harus memiliki komitmen yang tinggi terhadap perubahan.
- b. Manajemen harus menyediakan dana yang dibutuhkan.
- c. Manajemen harus mengalokasikan sumber daya manusia yang tepat.
- d. Informasi yang dapat diungkapkan kepada mitra patok duga hanya dapat disiapkan dan ditentukan pihak manajemen.
- e. Manajer puncak harus terlibat secara langsung dalam kegiatan patok duga.

E. Persyaratan Patok Duga

Sebelum melaksanakan patok duga, organisasi harus memenuhi beberapa persyaratan berikut:

1. Kemauan dan komitmen

Tanpa adanya kemauan dan komitmen terhadap patok duga, maka organisasi tidak dapat maju.

2. Keterkaitan tujuan strategik

Tujuan patok duga harus dikaitkan dengan tujuan strategik perusahaan, serta memberikan pedoman spesifik dan fokus pada setiap usaha yang dilakukan.

3. Tujuan untuk menjadi terbaik, bukan hanya untuk perbaikan

Perbaikan bertahap merupakan suatu upaya yang baik untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Dalam kondisi ini diperlukan patok duga untuk mencapai perubahan radikal dan meraih peningkatan kinerja yang sangat besar, bukan hanya beberapa persen pertambahan dari kinerja sebelumnya.

4. Keterbukaan terhadap ide-ide

Perusahaan harus terbuka terhadap ide-ide baru untuk patok duga yang memberikan nilai baru. Suatu ide baru yang telah terbukti keberhasilannya akan lebih mudah diterima.

5. Pemahaman terhadap proses, produk, dan jasa yang ada

Sudah menjadi keharusan bagi suatu organisasi untuk memahami proses, produk, jasa, dan praktiknya secara keseluruhan sehingga organisasi tersebut dapat menentukan apa yang perlu dipatok duga.

6. Proses yang terdokumentasi

Pemahaman terhadap proses saja tidak cukup, tetapi proses tersebut harus didokumentasikan, hal ini dikarenakan:

- Semua orang yang berhubungan dengan suatu proses harus memiliki pemahaman yang sama terhadap proses yang bersangkutan.
- Dokumentasi sebelum adanya perubahan berguna dalam pengukuran peningkatan kinerja setelah dilaksanakannya patok duga.
- Mitra patok duga belum tentu akrab dengan proses yang dimiliki suatu organisasi. Dengan adanya pemahaman yang didapatkan dari dokumentasi, maka mitra tersebut dapat memberikan bantuan yang dibutuhkan.

7. Keterampilan analisis proses

Perusahaan membutuhkan orang yang memiliki keterampilan dalam menggolongkan dan mendokumentasi proses. Orang ini bisa karyawan perusahaan, bisa pula konsultan.

8. Keterampilan riset, komunikasi, dan pembentukan tim

Riset dibutuhkan untuk mengidentifikasi pemilik proses yang terbaik dikelasnya, sedangkan komunikasi dan pembentukan tim diperlukan untuk melaksanakan patok duga.

F. Sistem Manajemen Kualitas ISO-9002

Sistem manajemen kualitas ISO-9002 merupakan sistem manajemen kualitas atau model jaminan kualitas dalam produksi, instalasi dan pelayanan. Persyaratan dalam sistem manajemen kualitas ISO-9002 ini sama dengan persyaratan yang terdapat dalam sistem manajemen kualitas ISO-9001 kecuali pengendalian desain (*non applicable*). Oleh karena itu, sistem manajemen kualitas ISO-9002 sangat cocok untuk perusahaan jasa yang tidak memerlukan pengendalian desain seperti: hotel, rumah sakit, asuransi, bank, lembaga pendidikan maupun laboratorium pengetasan.

Sistem Manajemen Kualitas ISO-9003

Sistem manajemen kualitas ISO-9003 merupakan sistem manajemen kualitas atau model jaminan kualitas untuk inspeksi dan tes akhir. Beberapa isi persyaratan yang terdapat dalam standar ini sama dengan isi persyaratan dalam sistem manajemen kualitas ISO-9001 kecuali pengendalian desain, pembelian, pengendalian proses dan pelayanan yang bersifat *non applicable*.

Sistem Manajemen Kualitas ISO-9004

Seperti disebutkan di atas bahwa sistem manajemen kualitas atau model jaminan kualitas ISO-9004 adalah pedoman yang tidak mengikat (*noncontractual*) atau panduan untuk penerapan. Sistem manajemen kualitas ISO-9004 terdiri dari delapan seri, yaitu ISO-9004-1 s.d ISO-9004.8.

Aspek Komersial Sistem Manajemen Kualitas ISO-9000

Tujuan penerapan sistem manajemen kualitas ISO-9000 bukanlah untuk memperoleh sertifikat, dan adalah keliru jika suatu perusahaan menerapkan sistem manajemen kualitas ISO-9000 hanya bertujuan untuk memperoleh sertifikat. Hal yang lebih penting untuk dipertahankan dalam penerapan sistem manajemen kualitas ISO-9000 adalah justru pada komitmennya terhadap kualitas produk, perbaikan proses kerja, produktivitas dan efisiensi. Memperoleh sertifikat sistem manajemen kualitas ISO-9000 bukanlah suatu hal yang mudah, tapi memerlukan kerja keras serta komitmen perusahaan terhadap kualitas. Komitmen dan kerja keras saja tentunya tidak cukup jika perusahaan ingin

memperoleh sertifikat. Banyak biaya yang harus dikeluarkan perusahaan mulai dari persiapan, penerapan hingga peninjauan ulang untuk mempertahankan sertifikat. Biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh sertifikat sistem manajemen kualitas ISO-9000 jumlahnya cukup besar dan hal ini menjadi kendala bagi perusahaan kecil dan menengah untuk mengimplementasikannya. Oleh karena itu, bagi perusahaan kecil dan menengah maupun perusahaan lain yang tidak mampu memperoleh sertifikat, implementasi sistem manajemen kualitas ISO-9000 dan komitmen terhadap kualitas jauh lebih penting dari pada memperoleh sertifikat.

Aspek Psikologis Sistem Manajemen Kualitas ISO-9000

Dalam sistem manajemen kualitas ISO-9000 mengatur hubungan antara pemasok, perusahaan dan pelanggan serta memberikan petunjuk secara umum dalam rangka memenuhi persyaratan mutu. Oleh karena itu, sistem manajemen kualitas ISO-9000 tidak berbicara kualitas suatu produk, tapi berbicara proses pencapaian suatu tingkat kualitas tertentu.

Banyak perusahaan yang memiliki kebanggaan dalam memperoleh sertifikat ISO-9000. Kebanggaan tersebut diwujudkan dalam bentuk publikasi secara besar-besaran ketika pertama kali sertifikat diserahkan dan setiap produknya diberikan label dan tanda sertifikat ISO-9000. Beberapa psikologis tersebut adalah sebagai berikut:

1. Beban moral
2. Malu kalau sertifikat dicabut
3. Setiap akan diaudit ulang mengadakan persiapan
4. Berusaha menutupi kelemahan sewaktu asesmen
5. Mengadakan perbaikan maksimal menghadapi asesmen
6. Membuat banyak orang stress

Faktor Penghambat Penerapan ISO-9000

Penerapan sistem manajemen kualitas ISO-9000 memerlukan persiapan dan pembenahan diseluruh aspek organisasi. Ketika pencanangan pertama kali oleh perusahaan untuk menerapkan sistem manajemen kualitas ISO-9000 banyak yang mengalami kegagalan, penyebab kegagalan ini dapat didefinisikan sebagai berikut:

1. Komitmen manajemen rendah

Penerapan sistem manajemen kualitas ISO-9000 menuntut adanya komitmen dan tanggung jawab yang besar dari manajemen. Jika komitmen ini rendah maka penerapan sistem manajemen kualitas ISO-9000 akan terbengkalai.

2. Organisasi belum stabil

Beberapa perusahaan ditemukan bahwa mereka kesulitan dalam pembagian kerja diorganisasinya. Bentuk organisasi dan sistem yang terjadi akan mempengaruhi proses kerja, tanggung jawab dan wewenang setiap level jabatan.

3. Sikap mental

Sikap mental memiliki pengaruh yang cukup dominan terhadap kesuksesan penerapan sistem manajemen kualitas ISO-9000, karena bagaimanapun canggihnya suatu sistem yang dibuat faktor manusialah yang akan menentukan berjalan atau tidaknya sistem tersebut.

4. Kritis non produktif

Sering kali timbul dalam perusahaan orang atau kelompok tertentu yang memiliki sikap terlalu kritis dan selalu mempertanyakan efektifitas serta selalu mencari-cari kelemahan sistem manajemen kualitas ISO-9000, sementara sistem belum berfungsi secara keseluruhan. Jika hal ini terjadi tanpa ada penanganan yang serius, maka cenderung hanya akan menimbulkan perdebatan yang berkepanjangan dan sama sekali tidak produktif.

Perbandingan Sistem Manajemen Kualitas ISO-9000

Untuk penerapan sistem manajemen kualitas ISO-9000, ada persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi oleh perusahaan. Persyaratan tersebut dikenal dengan istilah elemen-elemen sistem manajemen kualitas ISO-9000.

Sistem manajemen kualitas ISO-9001 memiliki persyaratan yang paling lengkap, yaitu 20 elemen. Sistem manajemen kualitas ISO-9002 hanya berisikan 19 elemen dan tidak memasukkan elemen pengendalian desain. Sedangkan sistem manajemen kualitas ISO-9003 walaupun tidak banyak diadopsi perusahaan, namun merupakan salah satu alternatif yang dapat digunakan perusahaan untuk memperoleh sertifikasi. Sistem manajemen kualitas ISO-9003 memuat 17 elemen sebagai persyaratan dari 20 elemen yang ada dan sangat cocok untuk perusahaan yang mengutamakan jaminan kualitas dalam inspeksi dan tes akhir.

Meskipun ketiga seri sistem manajemen kualitas ISO-9000 memiliki elemen yang berbeda, penerapan sistem manajemen kualitas ISO-9000 menjadi tanggung jawab setiap karyawan dan semua level manajemen, mulai dari persiapan hingga tahap sertifikasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Indraputra, T., Sutrisna, E., 2012, *Disiplin, Motivasi, Budaya Kerja, dan Kinerja, Jurnal Administrasi Pembangunan*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Henry Soelistyo, 2014, *Konsesi, Opini, Dan Aktualisasi*, PT. Penaku, Jakarta.
- Kosasih, Engkos, dan Soewedo, Hananto, 2007, *Manajemen Perusahaan Pelayaran*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Lasse, D.A., 2012, *Manajemen Kepelabuhanan*, PT. Rajawali Pers, Jakarta.
- Merton, Thomas, 2007, *Menjadi Diri Sendiri*, PT. Kanisius, Jakarta.
- Soekanto, 2009, *Metode Pendekatan Sosial*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Suryana, 2010, *Asas Metodologi Penelitian*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- International Organization for Standardization*, 2010, *ISO 9000*, Jenewa, Swiss.
- UU Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan.

PROFIL PENULIS

Nur Rohmah, SE., MM, merupakan salah satu Dosen program studi Ketatalaksanaan Angkutan Laut dan Kepelabuhanan. Penulis lahir di Boyolali pada tanggal 18 Maret 1975. Pendidikan Sekolah Dasar hingga Sekolah Menengah Atas ditempuh di Boyolali. Pendidikan D-3 ditempuh di BPLP Semarang, lulus tahun 1996. Pada tahun 2009 berhasil menamatkan pendidikan S-1 di Universitas Semarang jurusan Ekonomi Manajemen. Kemudian di tahun 2011 berhasil menamatkan pendidikan S2 di universitas yang sama, jurusan Magister Manajemen. Saat ini penulis merupakan Lektor merangkap Sekretaris Program Studi Ketatalaksanaan Angkutan Laut dan Kepelabuhanan di Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang.



PROFIL PENULIS

Andi Prasetiawan, S.Si.T, lahir di Tegal pada tanggal 3 Januari 1981. Saat ini penulis aktif sebagai Dosen program studi Ketatalaksanaan Angkutan Laut dan Kepelabuhanan. Penulis menempuh pendidikan Sekolah Dasar hingga Sekolah Menengah Atas di Tegal. Menempuh program D-1 di Politeknik Negeri Semarang, lulus tahun 2000 kemudian melanjutkan jenjang



D-4 di Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang, lulus pada tahun 2004 jurusan Ketatalaksanaan Angkutan Laut dan Kepelabuhanan. Pendidikan Pascasarjananya berhasil diselesaikan pada tahun 2010 jurusan Marketing manajemen di Institut Bisnis Informatika Indonesia, Jakarta. Saat ini selain aktif sebagai Dosen, penulis juga merupakan Penyusun Kegiatan Belajar Mengajar Program Studi KALK Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang.

PROFIL PENULIS

Kristin Anita Indriyani, S.ST., MM, lahir di Semarang pada tanggal 2 Juni 1980. Menempuh masa pendidikan Sekolah Dasar hingga Sekolah Menengah Atas di Semarang. Mengawali pendidikan kepelabuhanan dengan bersekolah di BPLP Semarang jurusan Ketatalaksanaan Angkutan Laut dan Kepelabuhanan, lulus pada tahun 2001. Gelar Master berhasil diraih pada tahun 2013 setelah lulus dari Universitas Semarang jurusan Magister Manajemen. Saat ini penulis aktif sebagai Dosen di Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang.





MANAJEMEN PENJAMIN MUTU



Penerbit Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang
Jl. Singosari 2A Semarang
Telp. 024-8311527 (ext.230)
Email : pipperpustakaan@gmail.com

