



Fakultas Bisnis & Manajemen
Universitas Widyatama



Certified Management System
DIN EN ISO 9001:2000

ISSN : 1693-8305

JURNAL BISNIS, MANAJEMEN & EKONOMI

✓ **Dr. Acep Edison, ■**

Pengaruh Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja Terhadap Perbaikan Terus-Menerus Dalam Manajemen Kualitas Terpadu

Akhmad Sodikin ■

Analisis Informasi Akuntansi Dan Resiko Investasi Saham Industri Media/Multimedia

Wayan Kemara Giri ■

Analisis Pengaruh Reputasi Perusahaan, Kepuasan Konsumen Dan Kesetiaan Konsumen Terhadap Keputusan Beli Konsumen Produk Layanan Jasa Pos di Kantor Pos se-Wilayah Bandung Raya

I Wayan Kemara Giri, S.Sos.,M.Si ■

Optimalisasi Utilitas Gudang Unilever - PT. Pos Indonesia Di Kawasan Pulo Gadung Melalui Penataan Lay Out Gudang Dan Aplikasi Sistem Informasi Manajemen Inventory Pergudangan Berupa System Radio Frequency Identification (RFID)

✓ **Diana Sari Dan Retno Dwinuri ■**

Studi Deskriptif Mengenai Pengetahuan Mahasiswa Program Studi Akuntansi Di Widyatama Tentang Manfaat Pajak

✓ **Achmad Hidayat Sutawidjaya ■**

Kualitas : Alat Manajemen Atau Budaya Perusahaan?

✓ **Evi Octavia ■**

Ekonomi Syariah Sebagai Sistem Ekonomi Islam

KUALITAS: ALAT MANAJEMEN, ATAU BUDAYA PERUSAHAAN?

Achmad Hidayat Sutawidjaya
Staff Pengajar Fakultas Bisnis dan Manajemen
Universitas Widyatama Bandung

ABSTRAK:

Pada era persaingan pasar global dewasa ini, tuntutan konsumen atas peningkatan kualitas produk dan jasa bertambah. Satu hal yang sangat berarti dalam meningkatkan kinerja menghadapi tantangan persaingan tersebut adalah melalui perbaikan berkelanjutan pada aktivitas bisnis yang terfokus pada konsumen, meliputi keseluruhan organisasi dan penekanan pada fleksibilitas dan kualitas. Oleh karena itu, kualitas dan pengelolaannya dikaitkan dengan perbaikan berkelanjutan dilakukan oleh banyak perusahaan agar dapat mendorong peningkatan pasar dan memenangkan persaingan. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi, dan bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat. Budaya perusahaan adalah merupakan sebuah variable suksesnya penerapan total quality management dalam perusahaan. Budaya perusahaan adalah soft side, sebagai pendukung hard side (struktural, sistem produksi, teknologi, dan desain) untuk memacu kualitas.

Kata kunci: Organization culture, Budaya kualitas, Quality, Total Quality Management, Inovasi, Globalisasi, Kaizen Concept



UNIVERSITAS WIDYATAMA

Dalam era globalisasi saat ini banyak perusahaan-perusahaan yang berpacu untuk terus meningkatkan kegiatannya agar senantiasa dapat memuaskan pelanggan salah satunya adalah dengan memperbaiki kualitas produk, harga yang bersaing, pelayanan yang cepat, serta penggunaan perangkat proses produksi. Merespon masuknya pesaing-pesaing yang datangnya dari berbagai negara tersebut sehingga tidak ada lagi batas yang dapat membedakan produk satu dengan produk lainnya, maka kata "**kualitas**" adalah salah satu jawaban untuk dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan tersebut. Mutu adalah penggerak dari manajemen berkualitas (Deming, 1986). Fitness for purpose - J M Duran. Yang artinya menurut *Duran* mutu mempunyai banyak dimensi yang menggambarkan kebutuhan dan menyenangkan hati pelanggan/konsumen. Selanjutnya *Granross* dalam *Rita* (2003) ada tiga pokok utama dalam mutu yaitu berkaitan dengan hasil, kesan, dan kriteria. Ketiga utama ini dikembangkan menjadi enam yaitu (i) profesional dan ahli; (ii) sikap dan perilaku; (iii) akses dan fleksibel; (iv) dapat dipercayai dan amanah; (v) solusi yang tepat; dan (vi) reputasi.

Jadi, Mutu adalah panduan sifat-sifat barang atau jasa, yang menunjukkan kemampuannya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, baik kebutuhan yang dinyatakan maupun yang tersirat. Kualitas menjadi salah satu kunci sukses dari setiap bisnis. Kualitas ini diberikan kepada konsumen untuk memenuhi ekspektasi konsumen dengan menyediakan produk dan pelayanan pada suatu tingkat harga yang dapat diterima dan menciptakan "nilai" bagi konsumen serta menghasilkan profit bagi perusahaan. Oleh sebab itu sebuah organisasi atau dikatakan perusahaan yang ingin bermutu dan berkualitas harus melakukan perubahan mulai dari budaya tradisional menjadi budaya yang diinginkan *stakeholders*.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka penulis menyusun rumusan masalah dalam artikel ini yaitu: Apakah kualitas adalah alat manajemen atau budaya perusahaan?". Apakah Budaya Organisasi berpengaruh langsung signifikan terhadap Kinerja Organisasi?

Landasan Teori - Kualitas, Total Quality dan Total Quality Management

Secara umum jelaslah kiranya bahwa sebuah organisasi baik itu yang berfokus pada bidang usaha manufaktur atau bidang jasa harus terus melakukan inovasi di tengah gencarnya arus perubahan dan persaingan agar tetap mampu mempertahankan kinerjanya. Inovasi adalah suatu gagasan baru yang diterapkan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk, proses atau jasa (Van de Ven, 1986:590-607). Namun tidak mudah untuk melahirkan atau menciptakan gagasan-gagasan atau ide-ide yang inovatif, apalagi menerapkannya. Banyak faktor yang mempengaruhi penerapan inovasi organisasional secara efektif. Aspek struktural, budaya dan sumberdaya manusia merupakan karakteristik yang selalu muncul bila peneliti mempelajari organisasi yang inovatif (Robbins, 1996:336).

Organisasi akan mampu melaksanakan inovasi atau menciptakan gagasan-gagasannya jika ditunjang oleh budaya organisasinya artinya organisasi inovatif cenderung mempunyai budaya yang serupa yaitu budaya yang mendorong eksperimentasi (Robbins, 1996 :337). *Malinowski* (1983) mengatakan budaya adalah peralatan, adat dari kelompok sosial, buah pikiran manusia dan kepercayaan atau dengan kata lain suatu cara hidup dimana manusia berada dalam keadaan yang lebih baik untuk mengatasi masalah nyata dan tertentu yang dihadapinya semasa beradaptasi dengan lingkungan guna memenuhi kebutuhannya. Selanjutnya *Rita* (2003) merumuskan bahwa budaya merupakan suatu pola dan mekanisme sosial yang dijalankan oleh suatu organisasi untuk mengurus anggotanya dan dapat dijadikan dasar yang tegas untuk menggerakkan anggotanya dalam melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

Budaya perusahaan adalah soft side, sebagai pendukung hard side (struktural, sistem produksi, teknologi, dan desain) untuk memacu kualitas.

Disisi yang lain bahwa keberhasilan suatu perusahaan bukan saja terletak pada budaya perusahaan (soft side) yang solid, tetapi mutu suatu produk merupakan faktor yang sangat penting untuk bisa bersaing dengan perusahaan yang lain.

Philip Kotler (1994) mengatakan : *"Quality is our best assurance of customer allegiance, our strongest defence against foreign competition and the only path to sustain growth and earnings"*.

Mutu adalah pemecahan masalah untuk mencapai penyempurnaan terus menerus (Edwards Deming, 1986). Menurut Josep. M. Juran (1989) berpendapat bahwa mutu berarti kesesuaian dengan penggunaan. Ishikawa (1985) juga mempunyai pandangan bahwa mutu berarti kepuasan langganan. Selanjutnya Phillip B. Crosby (1979) mempertegas definisi mutu berarti kesesuaian terhadap persyaratan. Oleh sebab itu mutu mempunyai banyak dimensi yang mencakup elemen-elemen berikut:

1. mempertemukan harapan pelanggan (*customer*),
2. menyangkut aspek produk, servis, orang, proses dan lingkungan, dan
3. kriteria yang selalu berkembang yang berarti bahwa sebuah produk sekarang termasuk berkualitas, tetapi di lain waktu mungkin tidak lagi berkualitas.

Jadi, kualitas adalah sesuatu yang dinamis yang selalu diasosiasikan dengan produk, servis, orang, proses, dan lingkungan (Goetsch dan Davis, 2000:47).

Sementara itu, definisi kualitas terpadu (Total Quality) menurut Departemen Pertahanan Amerika, mencakup aktivitas perbaikan secara terus menerus yang melibatkan semua orang di dalam organisasi, baik manajer maupun semua staf secara terintegrasi mencapai kinerja yang terus menerus pada setiap tingkatan (Goetsch dan Davis, *Op.cit.*, hal. 50)

Pengertian kualitas terpadu di atas, memberikan arah yang jelas bahwa Total Quality Management (TQM) atau manajemen kualitas terpadu adalah filosofi dan budaya organisasi yang berorientasi pada kualitas. Tujuan yang akan dicapai dalam organisasi dengan budaya TQM adalah memenuhi atau bahkan melebihi apa yang dibutuhkan (*needs*) dan yang diharapkan atau diinginkan (*desire*) oleh pelanggan (Marshal Sashkin dan Kisser, Kohler Publisher, 1993:75).

Jelasnya kajian TQM, menurut Cassio seperti yang dikutip oleh Hadari Nawawi (2005 : 127), ia memberi pengertian bahwa *"TQM, a philosophy and set of guiding principles that represent the foundation of a continuously improving organization, include seven broad components"* :

1. *A focus on the customer or user of a product or service, ensuring the customer's need an expectations are satisfied consistently.*
2. *Active leadership from executives to establish quality as a fundamental value to be incorporated into a company's management philosophy.*
3. *Quality concept (e.g. statistical process control or computer assisted design, engineering, and manufacturing) that are thoroughly integrated throughout all activities of or a company.*
4. *A corporate culture, established and reinforced by top executives, that involves all employees in contributing to quality improvement.*
5. *A focus on employee involvement, teamwork, and training at all levels in order to strengthen employee commitment to continuous quality improvement.*

6. An approach to problem solving that is based on continuously gathering, evaluating, and acting on facts and data in a systematic manner.
7. Recognition of suppliers as full partners in quality management process.

Pengertian lain dikemukakan oleh Santoso yang dikutip oleh Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (1998) yang mengatakan bahwa "TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi".

Alasan Perusahaan menerapkan filosofi Total Quality?

Prinsip kualitas menyeluruh (total quality) yang terdiri dari fokus terhadap pelanggan, melibatkan semua fungsi dalam organisasi dan perbaikan yang berkelanjutan sungguh sangat sederhana untuk dimengerti oleh setiap orang yang ikut berpartisipasi dalam kegiatan organisasi.

Feigenbaum (dalam Dale, 2003; 2) menggaris bawahi bahwa:

Total Quality is a major factor in the business revolution that has proven itself to be one of the 20th century's most powerful creators of sales and revenue growth, genuinely good new jobs, and soundly based and sustainable business expansion.

Total kualitas terpadu (*Total quality management/TQM*) merupakan suatu konsep manajemen modern yang berusaha untuk merespons secara tepat terhadap setiap perubahan yang ada, baik yang didorong oleh kekuatan eksternal maupun internal. Kekuatan eksternal, yaitu karakteristik demografi, kemajuan teknologi, perubahan pasar, dan tekanan sosial serta politik. Kekuatan internal bisa dipengaruhi oleh masalah sumber daya manusia dan perilaku atau keputusan manajerial.

Total kualitas terpadu (*TQM*) adalah salah satu *visioner* yang merepresentasikan suatu pengenalan akhir dari filosofi manajemen yang mendorong setiap karyawan untuk berbagi tanggung jawab secara menyeluruh untuk kualitas produk, pelayanan, dan pengiriman. **Ronald P. Anjard** dalam jurnal ilmiahnya mengatakan; *TQM is not a system; it is, rather, a "state of mind, both collectively and individually"*. Yang artinya apabila kualitas menyeluruh diterapkan dengan efektif diperusahaan, maka akan membentuk sebuah kekuatan yang bisa menciptakan kepuasan dan kebutuhan pelanggan. Sukses tidaknya implementasi *TQM* bukan terletak pada sisi *hard side*-nya saja melainkan sisi *soft side* juga perlu diperhatikan dalam hal ini kompetensi SDM perusahaan yang mendukung didalam merealisasikannya. Penerapan manajemen sumber daya manusia tidak berdiri sendiri tetapi terikat dengan paket *TQM* dan harus selaras dengan perubahan proses (Ahmad Kurnia, Juni 3, 2008).

Konsep kualitas menyeluruh telah diimplementasikan dengan sangat berhasil oleh dunia bisnis dan industri di Jepang, yang kemudian juga di banyak negara lain. Bukti menunjukkan bahwa dengan penerapan kualitas menyeluruh, perusahaan-perusahaan tertentu seperti Xerox, Motorola, IBM, dan lain-lain mampu meningkatkan kekuatan bersaing profit (Tatikonda dan Tatikonda; 1996).

Di Indonesia, salah satu perusahaan yang pertama-tama menerapkan manajemen mutu pada tahun 1981 adalah PT. Astra Internasional. Sejak itu, trend penerapan Kualitas Manajemen Terpadu menjalar ke berbagai perusahaan.

TELKOMSEL salah satu perusahaan layanan jasa yang telah berhasil menerapkan konsep kualitas yang berfokus pada pelanggan. Disamping itu penerapan manajemen kualitas pelayanan total pada industri jasa perbankan seperti CITIBANK ASIA /PACIFIC. Terdapat tiga kekuatan yang mengendalikan proses bisnis CITIBANK yaitu: pelanggan, kompetisi, dan perubahan, yang dikenal dengan nama 3C: Customers, Competition, Change (Vincent, 2002:76).

Dalam dunia pendidikan, filosofi kualitas manajemen menyeluruh memandang pendidikan sebagai jasa, dan usaha lembaga pendidikan sebagai industri jasa dan bukan proses produksi. Peningkatan mutu harus diadakan dan dilakukan oleh semua unsur lembaga sejak dini secara terpadu dan berkesinambungan sehingga pendidikan sebagai jasa yang berupa proses pembudayaan sesuai dengan dan bahkan melebihi kebutuhan para pelanggan baik masa kini maupun masa yang akan datang.

Jadi alasan perusahaan menerapkan filosofi Manajemen Mutu Terpadu, terutama karena dalam prinsip-prinsip itu terkandung pengertian sebagai berikut (Ukas, Suryadi, Winata, Ating, UPI, P-25):

- a. Mutu dan pemerataan diusahakan peningkatan secara terpadu dan berkelanjutan.
- b. Mutu diartikan sebagai kesesuaian sifat-sifat produk dengan kebutuhan pelanggan.
- c. Rencana mutu didasarkan pada visi, misi dan prinsip, serta kebutuhan objective pelanggan.
- d. System dan proses merupakan focus perhatian dalam menghasilkan produk, dan bukan produk sendiri.
- e. Sifat pelayanan sangat diutamakan.
- f. Pemberdayaan sumber daya manusia secara bermutu sangat penting, dengan mengembangkan *win-win solution*.
- g. Partisipasi aktif semua pihak melalui berbagai timkerja sama dikembangkan dalam organisasi.
- h. Keberagaman diakomodasi dalam konteks keterpaduan dan tim kerja sama.
- i. Kepemimpinan yang bermutu merupakan *factor* penentu keberhasilan.

Secara empiris penerapan TQM juga diakui sangat berarti dalam menciptakan keunggulan perusahaan di seluruh dunia. Beberapa penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa implemetasi TQM secara efektif berpengaruh positif terhadap: motivasi kerja karyawan (Bey, Nimran, dan Kertahadi, 1998); meningkatkan kepuasan karyawan dan menurunkan minat untuk pindah kerja (Boselie dan Wiele, 2001); pengurangan biaya dan meningkatkan kinerja bisnis (Huarng dan Yao, 2002); kinerja manajerial (Laily (2003); dan peningkatan kualitas sumber daya manusia (Sularso dan Murdijanto, 2004).

Oleh karena itu, kualitas dan pengelolaannya dikaitkan dengan perbaikan berkelanjutan dilakukan oleh banyak perusahaan agar dapat mendorong peningkatan pasar dan memenangkan persaingan. Perusahaan yang tidak mengelola perubahan tersebut akan ketinggalan dalam proses untuk merebut pasar atau konsumen.

Kegagalan Pendekatan Manajemen Dalam Peningkatan Kualitas

Di samping ada perusahaan-perusahaan yang berhasil menerapkan manajemen mutu terpadu, penetapan kualitas produk dan kualitas proses untuk mewujudkannya, merupakan bagian yang tidak mudah dalam pengimplementasian *Manajemen Mutu Terpadu* (TQM). Seringkali kegagalan perusahaan dalam penerapan *total quality management* bukan disebabkan oleh filosofi TQM yang salah atau tidak sesuai, tetapi disebabkan kesalahan pada metode dan strategi penerapannya (Dobbin: 1995).

Sebagian besar perusahaan mengadopsi *Total Quality* didorong oleh reaksi terhadap adanya ancaman yang datang dari para pesaing perusahaannya. Xerox melihat pangsa pasarnya turun dari 80% menjadi tinggal 13% dalam waktu kurang dari 15 tahun. Selanjutnya Indofood melihat pangsa pasar mie instant-nya turun dari 90% menjadi tinggal 70% dalam waktu 6 tahun (Pesaing : *WingsFood* dan *Mie Kare Orang Tua Group*), lalu Indofood bangkit kembali setelah tersadar dengan adanya pesaing yang mengancam produknya, dengan cara menerapkan *Total Quality Brand Image*, salah satu kiatnya dengan menggunakan group music Slank untuk meng-endorse pesaingnya (sumber; *majalah marketing mix*, 06/1/16 Juni 2008). Mempertahankan merek bagi Indofood selama bertahun-tahun bukanlah upaya mudah. Terlebih sejalan perkembangan waktu, para pemain baru hadir mempersengit kompetisi pasar, belum dengan hadirnya pemain baru yang berbendera asing.

Jadi dapatlah disimpulkan bahwa sebagian besar perusahaan jika menghadapi ancaman terhadap kelangsungan hidup perusahaannya, maka akan lebih mudah untuk mengubah budayanya (*Business Review*, Volume 3, 2008). Peranan manajemen puncak akan sangat efektif pada situasi seperti itu. Perusahaan akan memberikan dukungan penuh terhadap para manajer untuk dapat mengangkat image perusahaan yang merosot disebabkan oleh strategi perusahaan yang tidak sesuai.

Semen Gresik. Saat ini kompetisi di industri semen merupakan persaingan bebas, tidak ada lagi batasan wilayah pemasaran untuk semua merek semen. Kompetitor utamanya adalah Indocement dan Holcim. Strategi yang dikedepankan Gresik untuk menghadapi kompetisi tak lain dengan kesadaran bahwa Semen Gresik identik dengan produk berkualitas, dengan terus meningkatkan *brand loyalty*, pelayanan pada konsumen, dan kualitas perusahaan. Kesuksesan Semen Gresik mendominasi pasar, khususnya di Jawa Timur dan Jawa Tengah, juga tidak lepas dari *brand image*-nya yang kuat. Selain itu, kunci suksesnya juga terletak pada lancarnya jalur distribusi, relasi harmonis dengan para penyalur, dan peningkatan layanan pada pelanggan terutama dalam menangani komplain (*Majalah Marketing – Edisi Khusus TOP BRAND / 2008*).

Banyak perusahaan telah menggunakan berbagai cara pendekatan dalam melakukan peningkatan kualitas. Kegagalan demi kegagalan seringkali dialami oleh perusahaan disebabkan pendekatan tersebut hanya bersifat satu sisi saja (focus pada *tools*), tanpa melihat keseluruhan organisasi. Kecenderungan menjiplak hal-hal yang dilakukan oleh pihak lain sebagai jalan keluar yang mudah. *Hard side* inilah yang sering diperbincangkan dalam perancangan mengenai kualitas. Mereka mengabaikan keterkaitan antara pelanggan dan proses manajemen serta isu-isu strategis yang berkembang saat itu. Pandangan bahwa dengan menguasai *Hard Side* menjamin kesuksesan dalam menerapkan manajemen kualitas. Fokus pada *tools* dan aspek teknis adalah mudah, yang lebih sulit adalah pemahaman dan pencapaian perubahan pada sikap dan perilaku yang diperlukan (*Business Review*, Volume 3, 2008).

Budaya Organisasi (Budaya Korporat)

Corporate Culture biasanya dimulai dari tindakan-tindakan dan nilai-nilai dari sang pemimpin perusahaan, yang biasanya juga adalah pemilik dan pendiri perusahaan. Beberapa pakar berpendapat bahwa keberhasilan maupun kegagalan implementasi *total quality management* tersebut sebagian besar dipengaruhi oleh faktor budaya (Kekale, 1999:1; Parncharoen, Girardi, dan Entrekin, 2005:597; Jabnoun dan Sedrani, 2005:8; Kujala dan Ullarank, 2004:1), karena *total quality management* pada hakekatnya adalah program perubahan organisasi yang memerlukan transformasi budaya organisasi, proses, dan keyakinan (Parncharoen, Girardi, dan Entrekin, 2005).

Schein memberikan definisi bahwa budaya organisasi merupakan :

"a pattern of basic assumptions that a given group has invented, discovered, or developed in learning to cope with its problems of external adaptation and internal integration, and that have worked well enough to be considered valid, and therefore, to perceive, think, and feel in relation to those problems."

Pendekatan budaya pada perusahaan Jepang sudah diterapkan sejak perusahaan itu berdiri dengan mempertimbangkan budaya setempat. Jepang unggul karena menggunakan pendekatan adaptasi budaya dalam penjualan produknya. Sehingga faktanya dapat kita lihat otomotif Jepang hampir menguasai otomotif dunia, bahkan Amerika pun sesumbar bahwa Jepang tidak akan bisa menguasai pasar Eropa, kenyataannya banyak masyarakat Amerika yang menginginkan barang dari Jepang. Lihat saja produk-produk inovatif lainnya seperti Honda, Sony, Nintendo, Kao, Pocari Sweat, sampai snack Megumi Minori. Keunggulan kompetitif produk Jepang adalah budaya organisasi yang akan menjadi "key-drivers." Motonya "Moving You Forward", Toyota mengajak kita untuk lebih maju dengan teknologi Hybrid-nya yang rendah emisi sehingga ramah lingkungan.

Budaya organisasi pada masyarakat Jepang disebut "Kaizen," yang artinya "penyempurnaan berkesinambungan," yang melibatkan semua anggota dalam hirarkhi perusahaan, baik manajemen maupun karyawan. Intinya: kesadaran bahwa manajemen harus memuaskan pelanggan dan memenuhi kebutuhan pelanggan, jika perusahaan ingin tetap eksis, memperoleh laba, dan berkembang.

Definisi budaya kualitas menurut **Goetsch dan Davis** dalam **Tjiptono dan Anastasia** (2003:75) adalah sistem nilai organisasi yang menghasilkan suatu lingkungan yang kondusif bagi pembentukan dan perbaikan kualitas secara terus menerus. Peningkatan kualitas membutuhkan usaha yang komprehensif, yang menyangkut perubahan pola pikir, bukan hanya menyangkut pengumpulan manajemen tools baru. Budaya organisasi merupakan pola berbagai asumsi dasar dan nilai yang dipegang diyakini *valid* sebagai acuan dan cara yang "benar" untuk mempersepsikan, merasakan, memikirkan dan memecahkan berbagai masalah. Ilustrasinya: kita tidak mungkin menerapkan teknologi maju, kalau tidak didukung dengan mindset (budaya) yang memadai.

Pengertian-pengertian tersebut memperjelas bahwa budaya organisasi juga merupakan identitas khas yang membedakan organisasi yang satu dengan organisasi lainnya, bahkan budaya organisasi juga merupakan keyakinan setiap orang di dalam organisasi akan jati diri yang secara idiologis dapat memperkuat eksistensi organisasi baik ke dalam sebagai pengikat atau simpul organisasi dan keluar sebagai identitas sekaligus kemampuan untuk beradaptasi dengan berbagai situasi dan kondisi yang dapat merugikan atau menguntungkan organisasi. Organisasi yang berbudaya, organisasi yang dapat dengan cepat merespon apa yang menjadi keinginan dan harapan dari konsumen. Artinya, semua fungsi-fungsi yang ada didalam organisasi/perusahaan akan saling bekerjasama, berkomunikasi dan saling memberikan informasi untuk mendapatkan sebuah nilai yang terbaik bagi organisasinya.

Bushaid dan Ali mengatakan mekanisme perubahan budaya organisasi dapat dilakukan melalui pendekatan seperti ditunjukkan pada *tabel 1* berikut:

| No | Pendekatan Kualitas Tradisional | Pendekatan Budaya Kualitas |
|----|---|---|
| 1 | Berpikir jangka pendek | Berpikir jangka panjang |
| 2 | Orientasi hasil | Orientasi proses |
| 3 | Orientasi kuantitas | Orientasi kualiti |
| 4 | Orientasi keterampilan | Orientasi pada sistem |
| 5 | Orientasi pengurusan | Orientasi pemimpin |
| 6 | Fokus pada penyelia | Fokus pada pelanggan |
| 7 | Sesuai standar | Perbaikan terus menerus |
| 8 | Komunikasi satu arah | Komunikasi dua arah |
| 9 | Bekerja secara individu | Bekerja secara kelompok |
| 10 | Latihan sering dianggap tidak produktif | Pendidikan dan latihan dilakukan secara terus menerus |
| 11 | Perilaku menyalahkan | Pemecahan masalah |
| 12 | Tindakan pembetulan | Tindakan pencegahan |
| 13 | Mengurangi biaya | Memperbanyak pemasaran |
| 14 | Orientasi pada kepakaran | Orientasi pada teknologi |
| 15 | Struktur dengan hirarki | Struktur dengan system rata |
| 16 | Pengawasan dari eksternal | Pengawasan dalam bentuk diri sendiri (internal) |

Dari table 1 tersebut diatas dapatlah dilihat bahwa perubahan budaya organisasi yang ber-pendekatan pada tradisional akan lebih fokus pada hal-hal yang sifatnya lebih *simple*, seringkali strategi yang diutamakan jangka pendek dan tugas seringkali mengutamakan kerja individu artinya lebih ditekankan pada keahlian dari seorang pekerja. Budaya saling menyalahkan pada setiap fungsi adalah merupakan ciri khas dari pendekatan kualitas tradisional. Sementara itu pendekatan budaya kualitas, strategi utamanya berorientasi pada jangka panjang (*strategic decision*), proses, serta fokus pada peningkatan kinerja menghadapi tantangan persaingan melalui perbaikan berkelanjutan pada aktivitas bisnis yang terfokus pada konsumen. Artinya bahwa organisasi/perusahaan dalam melaksanakan kegiatannya lebih mengutamakan pada kesesuaian untuk konsumen atau pasar, mereka akan bekerja secara kelompok (*team building*) dalam memecahkan setiap permasalahan, serta pengawasan dan pengendalian dalam tugas akan diserahkan pada setiap fungsi-fungsi yang ada sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

Budaya perusahaan merupakan system nilai yang dianut perusahaan dan merupakan kumpulan prinsip-prinsip pedoman yang dipraktikkan dalam pengelolaan perusahaan dan pelaksanaan kegiatan operasional sehari-hari. Nilai-nilai budaya seringkali diperlihatkan dalam visi dan misi organisasi (Business Review, Volume 3, 2008).

Fungsi Budaya. Budaya korporat berfungsi sebagai pegangan seluruh jajaran perusahaan untuk beroperasi. Secara lebih rinci, budaya berfungsi sebagai:

- Mekanisme pengendali yang membentuk dan mengarahkan sikap dan perilaku karyawan;
- Lem sosial yang membantu memelihara stabilitas sistem sosial
- melalui pengkomunikasian berbagai standar apa yang seharusnya dikatakan dan dilakukan;
- Pengembangan *sense of identity* bagi para karyawan;
- Pendefinisian "batas-batas" keperilakuan atau berbagai karakteristik
- Organisasi, yang membedakannya dengan organisasi lain;

Fasilitator pengembangan komitmen terhadap organisasi (*corporate first*), melebihi kepentingan pribadi dan unit organisasional.

Budaya perusahaan tercermin dalam kebijakan manajemen dan tindakan yang dilakukan oleh perusahaan, oleh karena itu organisasi yang meyakini prinsip-prinsip kualitas menyeluruh cenderung lebih berhasil dalam penerapannya di lapangan, dibandingkan dengan organisasi yang hanya menjiplak strategi perusahaan lain (*business review*, vol 3, 2008).

Dalam prakteknya untuk melakukan suatu perubahan sering kali tidak mudah, apalagi bila menyangkut perubahan yang bersifat fundamental dan menyeluruh, perlu dilakukan pembagian fungsi dan peran dari manajemen puncak, manajemen menengah, dan karyawan, agar budaya perusahaan tersebut tidak sekadar menjadi *slogan* tetapi benar-benar dioperasionalkan dalam prakteknya.

Ada beberapa persyaratan untuk melaksanakan TQM (Yamit, 2001: 190) yaitu :

1. Komitmen yang tinggi (dukungan penuh) dari manajemen puncak,
2. Mengalokasikan waktu secara penuh untuk program TQM,
3. Menyiapkan dana dan mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas,
4. Memilih kordinator program TQM
5. Melakukan *benchmarking* pada perusahaan lain yang menerapkan TQM
6. Merumuskan nilai, visi dan misi
7. Mempersiapkan mental untuk menghadapi berbagai bentuk hambatan.
8. Merencanakan investasi program TQM, dan
9. Mengambil pelajaran dari kegagalan program TQM

Dari Keseluruhan persyaratan diatas merupakan tugas awal yang harus dilakukan dalam memulai implementasi TQM, salah satunya adalah dimulai dari peranan CEO (pimpinan puncak) dan akhirnya melibatkan semua jajaran manajemen lainnya yang harus mempunyai komitmen yang tinggi dalam menjalankan roda kegiatan organisasi dengan baik.

Peran Manajemen Puncak.

Untuk mendapatkan budaya kerja perusahaan yang baik, maka atasan sebagai tokoh panutan merupakan hal yang tak dapat ditawar lagi. Perilaku dan kegiatan manajemen puncak (biasa disebut *heroes*) mempunyai dampak utama pada pembentukan budaya korporat. Melalui gaya kepemimpinan, apa yang dikatakan, dan bagaimana berperilaku, para eksekutif puncak menetapkan berbagai nilai dan norma yang dipraktikkan organisasi. Keefektifan penyebaran dan penanaman nilai-nilai inti budaya sangat tergantung pada komitmen jajaran manajemen puncak, terutama dalam memainkan peran sebagai panutan (*model*).

Atasan harus juga mengasah empati terhadap anak buahnya. Empati sangat diperlukan untuk memahami anak buah, terutama jika kita memahami bahwa manusia adalah unik. Tak ada satupun manusia didunia ini yang mempunyai karakter, sikap dan perilaku yang sama walaupun kembar yang berasal dari satu telur. Dengan memahami karakter masing-masing anak buah, seorang pimpinan akan mampu berkomunikasi, sehingga anak buah tidak merasa seperti diperintah, tetapi akan melakukan pekerjaan dengan senang hati, karena dia juga merasa memiliki perusahaan tersebut, dan berusaha bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan.

Disini diperlukan kepekaan pimpinan untuk bisa jadi motivator, dan mendorong anak buah bekerja maksimal.

Pemimpin dapat menanamkan dan menguatkan berbagai aspek budaya melalui lima mekanisme utama berikut:

- ❖ **Fokus perhatian.** Para manajer puncak mengkomunikasikan berbagai prioritas, nilai dan *concerns* mereka melalui pilihan-pilihan tentang apa yang mereka puji, kritik, nilai, tanya dan dukung
- ❖ **Reaksi terhadap krisis.** Bagaimana para manajer puncak menghadapi krisis adalah signifikan dalam penanaman nilai-nilai budaya, karena kondisi emosional yang terlibat meningkatkan potensi pembelajaran berbagai asumsi dan nilai.
- ❖ **Pemodelan peran.** Para manajer puncak dapat mengkomunikasikan berbagai nilai melalui kegiatan mereka sendiri, terutama kegiatan-kegiatan yang menunjukkan loyalitas, pengorbanan-diri, dan pelayanan yang melebihi panggilan tugas.
- ❖ **Alokasi imbalan.** Kriteria yang digunakan sebagai basis pengalokasian imbalan, seperti promosi atau pemberian penghargaan, serta cara penyampaiannya, mengkomunikasikan apa yang dinilai oleh organisasi dan pemimpin.
- ❖ **Kriteria seleksi.** Komitmen manajer puncak dalam mengeksekusi kegiatan rekrutmen dan seleksi sesuai dengan kriteria dan prosedur yang telah ditetapkan juga mengkomunikasikan nilai-nilai pemimpin.

Peran Manajemen Menengah. Level manajer adalah merupakan manajemen menengah artinya peranan manajer tersebut menetapkan dengan jelas dan pasti tujuan pekerjaan dan teknologi yang diterapkan sehingga akan lebih terarah bagi level yang berada dibawahnya seperti staff level. Fokus pada angka-angka pencapaian atau ukuran keberhasilan, misalnya pencapaian target. Mendelegasikan tugas semaksimal mungkin dan mengelola berdasarkan hasil yang dicapai, mentransformasikan visi menjadi *critical succes factor*, serta menerapkan *continuous improvement*.

Peran Karyawan. Level karyawan adalah level operasional yang menjalankan segala rencana dan strategi yang ingin dicapai perusahaan. Level ini biasa disebut staff level, memiliki hak bersuara dalam memutuskan apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya, mempunyai komitmen dalam segala keadaan. Pimpinan puncak akan menjamin kelangsungan pekerjaannya dengan selalu memberikan pelatihan dan pengembangan yang *up to date*.

Jadi, keterkaitan antara penerapan manajemen mutu terpadu dengan budaya organisasi dikemukakan oleh Cortada (1993:180), Goetsch dan Davis dalam Tjiptono dan Anastasia (2003:75), dan Hardjosoedarmo (2005:91), bahwa implementasi manajemen mutu terpadu dapat merubah orientasi budaya suatu organisasi menuju budaya kualitas yang pada akhirnya dapat meningkatkan kompetensi organisasi, apabila ditunjang oleh segenap fungsi-fungsi yang ada dalam organisasinya. Dimensi budaya dan implementasi manajemen mutu terpadu mempunyai kontribusi nyata dalam meningkatkan kinerja kualitas dan kinerja bisnis (Jabnoun dan Sedrani, 2005); Menurut Metri (2005:65) dalam implementasi manajemen mutu terpadu, budaya organisasi lebih berperan daripada yang lainnya, oleh karena itu budaya kualitas dipertimbangkan sebagai salah satu hal yang terpenting sebagai indikator keberhasilan penerapan total quality management.

KESIMPULAN

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa sukses tidaknya implementasi TQM sangat ditentukan oleh komitmen dari semua elemen manajemen yang ada didalam perusahaan/organisasi untuk merealisasikannya.

Pendekatan menuju manajemen kualitas strategis yang mendapatkan paling banyak perhatian saat ini adalah *total quality management* (TQM), manajemen keseluruhan perusahaan ini berfokus pada keunggulan bersaing yang berorientasi kepada kepuasan pelanggan. Manajemen Mutu Terpadu (TQM) adalah suatu sistem manajemen yang mendayagunakan sumber – sumber kualitas yang ada dalam organisasi melalui tahapan – tahapan manajemen secara terkendali untuk meningkatkan kualitas pelayanan pada pelanggan secara efektif dan efisien.

Budaya organisasi merupakan identitas khas yang membedakan organisasi yang satu dengan organisasi lainnya, bahkan budaya organisasi juga merupakan keyakinan setiap orang di dalam organisasi akan jati diri yang secara idiologis dapat memperkuat eksistensi organisasi. Budaya organisasi adalah "soft side," sedangkan "hard side" meliputi struktural, sistem produksi, teknologi, dan desain. Kajian terhadap pengertian budaya organisasi juga mempertegas dan memperjelas peran budaya organisasi sebagai alat untuk menentukan arah organisasi dimasa yang akan datang.

Peranan pemimpin sangat penting dalam perubahan budaya organisasi/perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pemimpin berperan dengan cara mengarahkan, membimbing, memberi motivasi kerja, memonitor organisasi, menjalin komunikasi yang baik, memberikan pengawasan yang baik untuk melaksanakan visi dan misi ataupun sasaran yang ditetapkan organisasi (perusahaan). Hal ini akan tercapai dengan visi dan misi yang jelas, komitmen pimpinan, ketokohan dan keteladanan, dan dorongan semangat.

Daftar Pustaka

Bushaid, K.A. and Ali,Z. 1995. Development Quality Culture for Successful Quality Program. Quality a Way of Life. Proceeding of the 3rd Middle East International Quality Assurance Conference. April. 31-49.

Deming, W. 1986. Out of the Crisis. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.

Goetsch, D.L. and Davis, S.B. 1994. Introduction to Total Quality, Quality, Productivity, Competitiveness. Englewood: Prentice Hall International Inc. 121-138.

Gaspersz, Vincent, (2002), Manajemen Kualitas Dalam Industri Jasa, Strategi untuk Memenangkan Persaingan Global.

Goetsch, David L dan Stanley B. Davis, *Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Service*, (New Jersey: Prentice-Hall, Inc. 2000), hal. 47

Juran, J.M (1995), Kepemimpinan Mutu, Pustaka Binawan Presindo, Jakarta.

Maninowski, B. 1983. Dinamik bagi Perubahan Budaya. Kuala Lumpur: Dew

Majalah Business Review, Volume 3 No 1, 2008, Dr. Dermawan Wibisono, Operations formance Management.

Maman Ukas, Edi suryadi, Hendri Winata, Ating S, Kualitas Jasa Pendidikan Pada Perguruan Tinggi, UPI, Vol 1, No 2, January 2003.

Marshal Sashkin dan Kisser, *Putting Total Quality Management to Work*, (San Francisco: Berret – Kohler Publisher, 1993), hal. 75

Nursya Bani Purnama, Manajemen Bisnis, Staff Pengajar MM UII, Yogyakarta

Rita, E. 2003. Pembangunan Budaya Kualiti dalam Firma Binaan di Indonesia. Tesis Ph.D. Universiti Teknologi Malaysia. Johor Bahru.

Reni Rosari, UGM, Power Point Seminar.

Tjiptono, Fandy, (1997), Total Quality Service, Andy, Yogyakarta.

Yamit, Zulian (2001), Manajemen Kualitas, Ekonisia, Yogyakarta.