

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 PENGERTIAN KUALITAS

Dalam kehidupan sehari-hari seringkali kita mendengar orang membicarakan masalah kualitas, tetapi pengertian tentang kualitas itu sendiri masih ada keraguan karena kata itu dapat mempunyai arti sendiri-sendiri bagi orang yang berbeda-beda. Kata kualitas banyak memiliki definisi yang berbeda dan bervariasi dari yang konvensional sampai yang strategik. Definisi dari konvensional biasanya menggambarkan karakteristik langsung dari suatu produk seperti performansi, keandalan, mudah dalam penggunaan, estetika dan sebagainya. Sedangkan definisi strategik dari kualitas adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan.

Para ahli telah menguraikan atau menjelaskan tentang beberapa pengertian kualitas itu sendiri, Feigenbum (1992) adalah "*kualitas ialah keseluruhan gabungan karakteristik produk dan jasa dari pemasaran, rekayasa, pembikinan dan pemeliharaan yang membuat produk dan jasa yang digunakan memenuhi harapan-harapan pelanggan*". Sedangkan menurut Goetsch dan Davis (1994) membuat definisi mengenai kualitas yang lebih luas cakupannya. Definisi tersebut adalah *kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan*.

2.2 DEFINISI TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)

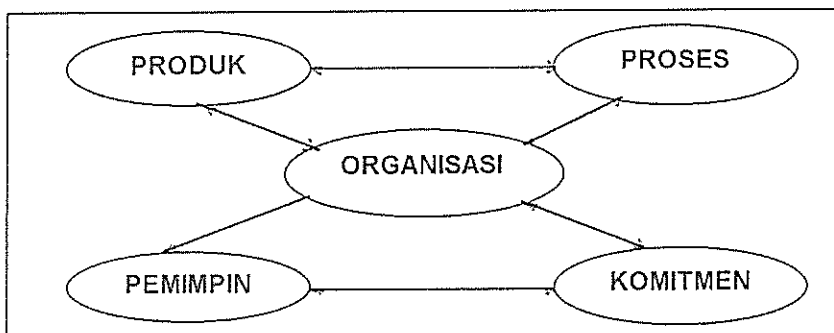
TQM diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan (Ishikawa dalam pawitra, 1993). Definisi lainnya bahwa TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi (Santosa, 1992). *“ Total Quality Management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya ”.*

Sedangkan menurut Bill Creech (1996), TQM mempunyai prinsip dengan lima istilah *“ Lima Pilar TQM ”* yang terdiri atas produk, proses, organisasi, pemimpin, dan komitmen seperti pada gambar 2.1. Menurutnya produk merupakan titik pusat bagi tujuan dan prestasi organisasi. Kualitas dalam produk tidak mungkin ada tanpa kualitas didalam prosesnya. Kualitas didalam proses tidak mungkin ada tanpa organisasi yang tepat. Organisasi menentukan kesehatan dan vitalitas keseluruhan sistem manajemen. Karena itu ditempatkan ditengah-tengah dari kelima pilar TQM.

Meskipun demikian, organisasi yang tepat tidak ada artinya tanpa kepemimpinan yang memadai. Komitmen yang kuat, dari bawah keatas merupakan pilar pendukung bagi pilar-pilar yang lain. Setiap pilar tergantung

pada empat pilar yang lain, dan bila ada salah satu yang lemah, semuanya akan ikut lemah. Lebih lanjut Creech (1996) juga menegaskan bahwa program TQM harus memenuhi empat kriteria agar bisa mencapai kesuksesan dalam implementasi yaitu:

1. program tersebut harus didasarkan pada kesadaran akan kualitas dan berorientasi pada kualitas dan aktivitasnya, termasuk dalam setiap proses dan produk.
2. program tersebut harus memiliki sifat kemanusiaan yang kuat untuk menterjemahkan kualitas pada cara karyawan diperlakukan, diikutsertakan, dan diberi inspirasi.
3. Program TQM harus didasarkan pada pendekatan desentralisasi yang memberikan wewenang disemua tingkat, terutama digaris depan, sehingga antusias keterlibatan dan tujuan bersama menjadi kenyataan, dan bukan sekedar slogan kosong. Sedangkan kriteria
4. adalah bahwa TQM harus diterapkan secara menyeluruh, sehingga semua prinsip, kebijakan, dan kebiasaan mencapai setiap sudut dan celah organisasi. Untuk lebih jelasnya seperti terlihat pada gambar 2.1 dibawah ini:



Gambar 2.1 Lima Pilar TQM

2.3 PERBEDAAN TQM DENGAN METODE MANAJEMEN LAINNYA

Ada empat perbedaan pokok antara TQM dengan metode manajemen lainnya yaitu:

1. asal intelektualnya. Sebagian besar teori dan teknik manajemen berasal dari ilmu-ilmu sosial. Ilmu ekonomi mikro merupakan dasar dari sebagian besar teknik-teknik manajemen keuangan (misalnya analisis *discounted cash flow*, dan penilaian sekuritas); ilmu psikologi mendasari teknik pemasaran dan *decision support system*; dan sosiologi memberikan dasar konseptual bagi desain organisasi. Sementara itu dasar teoritis dari TQM adalah statistika. Inti dari TQM adalah Pengendalian Proses Statistikal (SPC/*Statistical Process Control*) yang didasarkan pada sampling dan analisis varians.
2. Sumber inovasinya. Bila sebagian besar ide dan teknik manajemen bersumber dari sekolah bisnis dan perusahaan konsultan manajemen terkemuka, maka inovasi TQM sebagian besar dihasilkan oleh para pionir yang pada umumnya adalah insinyur teknik industri dan ahli fisika yang bekerja di sektor industri dan pemerintah.
3. Asal negara kelahirannya. Kebanyakan konsep dan teknik dalam manajemen keuangan, pemasaran, manajemen strategic, dan desain organisasi berasal dari Amerika Serikat dan kemudian tersebar keseluruh dunia.
4. Proses diseminasi atau penyebaran. Penyebaran sebagian besar manajemen modern bersifat hirarkis dan *top-down*.

Yang mempeloporiya biasanya adalah perusahaan-perusahaan raksasa seperti General Electric, IBM, dan General Motor. Sedangkan perbaikan kualitas merupakan proses *bottom up*, yang dipelopori perusahaan-perusahaan kecil. Dalam implementasi TQM, pengerak utamanya tidaklah selalu CEO, tetapi seringkali malah manajer departemen atau manajer divisi.

2.4 PRINSIP DAN UNSUR POKOK DALAM TQM

TQM merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas kelas dunia. Untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Menurut Hasler dan Bruneer (dalam Scheuing dan Christopher, 1993), ada empat prinsip utama dalam TQM. Keempat prinsip tersebut adalah :

1. Kepuasan Pelanggan

Dalam TQM, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak lagi hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk didalamnya harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan.

Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai (*value*) yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para

pelanggan. Semakin tinggi nilai yang diberikan maka semakin besar pula kepuasan pelanggan.

2. Respek Terhadap setiap Orang

Dalam perusahaan yang kualitasnya kelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas tersendiri yang unik. Dengan demikian karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.

3. Manajemen Berdasarkan Fakta

Perusahaan kelas dunia berorientasi pada fakta. Maksudnya bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan (*feeling*). Ada dua konsep pokok berkaitan dengan hal ini. **Pertama**, prioritas (*prioritization*) yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingkat keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh karena itu dengan menggunakan data maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital. **Konsep kedua**, variasi (*variation*) atau variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi. Dengan demikian manajemen

dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

4. Perbaikan Berkesinambungan

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang berlaku disini adalah siklus PDCA (plan-do-check-act), yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

Yang membedakan TQM dengan pendekatan-pendekatan lain dalam menjalankan usaha adalah komponen bagaimana tersebut. Konsep ini memiliki sepuluh unsur utama (Goetsch dan Davis, 1994) yang masing-masing akan dijelaskan sebagai berikut :

1. Fokus Pada Pelanggan

Dalam TQM, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan *driver*. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

2. Obsesi Terhadap Kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, penentuan akhir kualitas pelanggan internal dan eksternal. Dengan kualitas yang ditetapkan

tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif *"Bagaimana kita dapat melakukannya dengan lebih baik?"* Bila suatu organisasi terobsesi dengan kualitas, maka berlaku prinsip *"yang terbaik belum tentu yang terbaik"*.

3. Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (*benchmark*), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.

4. Komitmen Jangka panjang

TQM merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.

5. Kerja Sama Tim (*Teamwork*)

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional, seringkali diciptakan persaingan antara departemen yang ada dalam organisasi

tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Akan tetapi persaingan internal tersebut cenderung hanya menggunakan dan menghabiskan energi yang seharusnya dipusatkan pada upaya perbaikan kualitas, yang girirannya untuk meningkatkan daya saing eksternal.

Sementara itu dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerja sama tim, kemitraan dan hubungan dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.

6. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

Setiap produk atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu didalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat meningkat.

7. Pendidikan Dan Pelatihan

Dewasa ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan. Mereka beranggapan bahwa perusahaan bukanlah sekolah, yang diperlukan adalah tenaga terampil siap-pakai. Jadi, perusahaan-perusahaan seperti itu hanya akan memberikan pelatihan sekadarnya kepada para karyawannya.

Kondisi seperti itu menyebabkan perusahaan yang bersangkutan tidak berkembang dan sulit bersaing dengan perusahaan lainnya, apalagi dalam era persaingan global.

Sedangkan dalam organisasi yang menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dalam hal ini berlaku prinsip bahwa belajar merupakan proses yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

8. Kebebasan Yang Terkendali

Dalam TQM keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan 'rasa memiliki' dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Selain itu unsur ini juga dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil, karena pihak yang terlibat lebih banyak.

Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dengan baik. Pengendalian itu sendiri dilakukan terhadap metode-metode pelaksanaan setiap proses tertentu.

Dalam hal ini karyawan yang melakukan standarisasi proses dan mereka pula yang berusaha mencari cara untuk menyakinkan setiap orang agar bersedia mengikuti prosedur standar tersebut.

9. Kesatuan Tujuan

Supaya TQM dapat diterapkan dengan baik maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan atau kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan mengenai upah dan kondisi kerja.

10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam penerapan TQM. Usaha untuk melibatkan karyawan membawa 2 manfaat utama. **Pertama**, hal ini akan meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, atau perbaikan yang lebih efektif karena juga mencakup pandangan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja. **Kedua**, keterlibatan karyawan juga meningkatkan 'rasa memiliki' dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

Pemberdayaan bukan sekedar berarti melibatkan karyawan tetapi juga melibatkan mereka dengan memberikan pengaruh yang sungguh-sungguh berarti. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan menyusun pekerjaan yang memungkinkan para karyawan untuk mengambil keputusan mengenai perbaikan proses pekerjaannya dalam parameter yang ditetapkan dengan jelas.

2.5 PERSYARATAN IMPLEMENTASI TQM

Untuk melakukan suatu perubahan seringkali tidak mudah, apalagi yang menyangkut perubahan yang bersifat fundamental dan menyeluruh. Berkaitan dengan perubahan tersebut, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, yaitu :

1. Perubahan sulit berhasil bila manajemen puncak tidak menginformasikan proses perubahan secara terus-menerus kepada para karyawannya.
2. Persepsi karyawan atau interpretasinya terhadap perubahan sangat mempengaruhi penolakan terhadap perubahan. Karyawan akan mendukung perubahan bila mereka merasa bahwa manfaat dari perubahan akan lebih besar dari pada biaya yang ditimbulkan.

2.6 BEBERAPA PERSYARATAN UNTUK MELAKSANAKAN TQM

Persyaratan tersebut meliputi komitmen dari manajemen puncak, adanya *steering committee* dari seluruh bagian organisasi, perencanaan dan publikasi, dan pembentukan infrastruktur yang mendukung penyebarluasan dan perbaikan berkesinambungan.

1. Komitmen dari Manajemen Puncak

Hal terutama yang harus ada agar TQM dapat menjadi cara perubahan menjalankan bisnis adalah komitmen utuh dari manajemen puncak. Komitmen yang dibutuhkan tidak hanya mencakup sumber daya yang diperlukan, tetapi juga waktu yang dicurahkan. Manajer

puncak minimal harus meluangkan sepertiga waktunya untuk usaha-usaha pelaksana TQM.

Pelaksanaan tersebut tidak dapat didelegasikan kepada pihak lain. Perlunya keterlibatan langsung dari manajemen puncak, bertujuan untuk memimpin dan menunjukkan bahwa TQM sangat penting bagi perusahaan. Selain itu, perubahan ke TQM merupakan suatu pengalaman belajar (*learning experience*). Oleh karena itu melalui keterlibatan langsung dalam pelaksanaan sehari-hari, manajemen puncak dapat mengambil keputusan rasional yang berkaitan perubahan yang dilakukan.

2. Komitmen atas Sumber daya yang Dibutuhkan

Implementasi TQM tidaklah harus mahal. Meskipun demikian segala sesuatunya membutuhkan biaya. Biaya yang dibutuhkan sebagian besar digunakan untuk pelatihan. Kadang-kadang dibutuhkan pula dana untuk keperluan biaya konsultan. Dana yang dibutuhkan ini harus selalu tersedia. Sayangnya, sulit sekali memperkirakan tingkat dan waktu pengembaliannya (*Pay Back*). Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan sehingga bisa dikatakan tidak mungkin mengetahui dengan pasti apakah X rupiah yang diinvestasikan untuk pelatihan akan menghasilkan Y rupiah dalam laba kinerja.

3. Organization-Wide Steering Committee

Persyaratan ketiga adalah adanya *steering committee* pada level puncak. Apa pun istilah atau nama yang digunakan, yang pasti harus diketahui oleh orang yang menduduki posisi puncak dalam struktur organisasi dan anggotanya terdiri dari bawahan langsungnya. Misalnya kelompok ini diketahui oleh presiden direktur dan anggotanya terdiri dari pada wakil presiden direktur. Fungsi kelompok ini adalah untuk menentukan cara implementasi TQM dan kemudian memantau pelaksanaannya. Pada tahap awal proses perubahan (menerapkan TQM), perlu dibentuk tim fungsional silang (*cross-functional team*), menetapkan tujuan tim tersebut, dan memantau hasil yang dicapai.

Steering committee yang terbentuk beroperasi sebagai suatu tim, bukan hanya sebagai staf. *Steering committee* menetapkan visi dan sasaran tersebut, memantau kemajuannya, dan memberikan penghargaan atas prestasi tim-tim tersebut. Hal yang perlu diperhatikan adalah keterlibatan manajemen agar terdapat kesatuan arah, komando, dan tujuan.

4. Perencanaan dan Publikasi

Setelah diperoleh komitmen dari manajemen puncak dan telah terbentuk *steering committee*, maka langkah selanjutnya adalah melakukan perencanaan dan publikasi. *Steering committee* harus mengembangkan hal-hal berikut :

- Pernyataan visi perusahaan (*corporate vision statement*).
Pernyataan visi adalah suatu pandangan yang bersifat jangka panjang. Visi harus ada dalam suatu perusahaan karena menentukan arah kegiatan perusahaan.
- Sarana dan tujuan umum. Baik sarana maupun tujuan harus sesuai dengan pernyataan visi. Sasaran dan tujuan disini disusun untuk organisasi secara keseluruhan. Dari situ setiap departemen membentuk tujuan pendukung (*supporting objectives*) masing-masing.
- Rencana implementasi TQM. Rencana ini diarahkan oleh visi, sarana dan tujuan.
- Program penghargaan dan pengakuan prestasi.
- Pendekatan publisitas. Semua karyawan perlu mengetahui apa yang sedang terjadi sepanjang waktu. Oleh karena itu bila ada informasi, setiap karyawan harus diberi tahu. Dengan demikian merek dapat memahami dan mendukung keputusan manajemen.

5. Infrastruktur yang Mendukung Penyebarluasan dan Perbaikan Berkesinambungan

Faktor yang tidak kalah pentingnya dalam implementasi TQM adalah infrastuktur yang mendukung penyebarluasan TOM diseluruh bagian organisasi dan perbaikan berkesinambungan. Visi, tujuan, program pengakuan dan penghargaan atas prestasi, dan komunikasi

merupakan infrastruktur pendukung. Selain itu masih ada beberapa infrastruktur lain yang dibutuhkan, yaitu :

- Prosedur. Prosedur yang tidak mendukung budaya kualitas, TQM, dan perbaikan berkesinambungan harus diubah.
- Organisasi. Struktur organisasi tradisional yang bersifat hierarkis dan fungsional harus diubah menjadi struktur organisasi TQM yang bersifat *cross-functional* berdasarkan proyek tertentu. Proyek tersebut bisa berorientasi pada produk maupun pelanggan tertentu.

2.7 FAKTOR-FAKTOR YANG DAPAT MENYEBABKAN KEGAGALAN TQM

Apabila suatu organisasi menerapkan TQM dengan cara sebagaimana melaksanakan inovasi manajemen lainnya, atau bahkan bila mereka menganggap TQM sebagai obat ajaib atau alat penyembuh yang cepat, maka usaha tersebut telah gagal sejak awal. TQM merupakan suatu pendekatan baru dan menyeluruh yang membutuhkan perubahan total atas paradigma manajemen tradisional, komitmen jangka panjang, kesatuan tujuan, dan pelatihan-pelatihan khusus.

Selain dikarenakan usaha pelaksanaan yang setengah hati dan harapan-harapan yang tidak realistis, ada pula beberapa kesalahan secara umum dilakukan pada saat organisasi memulai inisiatif perbaikan kualitas. Beberapa kesalahan yang sering dilakukan antara lain :

1. Delegasi dan kepemimpinan yang tidak baik dari manajemen senior.

Inisiatif upaya perbaikan kualitas secara berkesinambungan sepatutnya dimulai dari pihak manajemen dimana mereka harus terlibat secara langsung dalam pelaksanaannya. Bila tanggung jawab tersebut didelegasikan kepada pihak lain (misalnya kepada pakar yang digaji) maka peluang terjadinya kegagalan sangat besar.

2. Team Mania

Organisasi perlu membentuk beberapa tim yang melibatkan semua karyawan. Untuk menunjang dan menumbuhkan kerja sama dalam tim, paling tidak ada dua hal yang perlu diperhatikan. **Pertama**, baik penyelia maupun karyawan harus memiliki pemahaman yang baik terhadap peranannya masing-masing. Penyelia perlu mempelajari cara menjadi pelatih yang efektif, sedangkan karyawan perlu mempelajari cara menjadi anggota tim yang baik. **Kedua**, organisasi harus melakukan perubahan budaya supaya kerja sama tim tersebut dapat berhasil. Apabila kedua hal tersebut tidak dilakukan sebelum pembentukan tim, maka hanya akan timbul masalah, bukannya pemecahan masalah.

3. Proses penyebarluasan (*deployment*)

Ada organisasi yang mengembangkan inisiatif kualitas tanpa secara beragam mengembangkan rencana untuk menyatukannya ke dalam seluruh elemen organisasi (misalnya operasi, pemasaran dan lain-lain) Seharusnya pengembangan inisiatif tersebut juga melibatkan para manajer, serikat pekerja, pemasok dan bidang produksi lainnya, karena usaha itu meliputi pemikiran mengenai struktur, penghargaan, pengembangan keterampilan, pendidikan, dan kesadaran.

4. Menggunakan pendekatan yang terbatas dan dogmatis.

Ada pula organisasi yang hanya menggunakan pendekatan deming, pendekatan juran, atau pendekatan Crosby dan hanya menerapkan prinsip-prinsip yang ditentukan di situ. Padahal tidak ada satu pun pendekatan yang disarankan oleh ketiga pakar tersebut maupun pakar-pakar kualitas lainnya yang merupakan satu pendekatan yang cocok untuk segala situasi. Bahkan para pakar kualitas mendorong organisasi untuk menyesuaikan program-program kualitas dengan kebutuhan mereka masing-masing.

5. Harapan yang terlalu berlebihan dan tidak realistis.

Bila hanya mengirim karyawan untuk mengikuti suatu pelatihan selama beberapa hari, bukan berarti telah membentuk keterampilan mereka. Masih dibutuhkan waktu untuk mendidik, mengilhami dan membuat para karyawan sadar akan pentingnya kualitas. Selain itu

pengaruhnya terhadap peningkatan kualitas dan daya saing perusahaan.

6. Empowerment yang bersifat prematur.

Banyak perusahaan yang kurang memahami makna dari pemberian empowerment kepada para karyawan. Mereka mengira bahwa bila karyawan telah dilatih dan diberi wewenang baru dalam mengambil suatu tindakan, maka para karyawan tersebut akan menjadi *self-directed* dan memberikan hasil-hasil positif. Seringkali dalam praktik, karyawan tidak tahu apa yang harus dikerjakan setelah suatu pekerjaan diselesaikan. Oleh karena itu sebenarnya mereka membutuhkan sasaran dan tujuan yang jelas sehingga tidak salah dalam melakukan sesuatu.

Masih banyak kesalahan lain yang sering dilakukan berkaitan dengan program TQM dalam suatu perusahaan. Apabila suatu perusahaan benar-benar memahami konsep TQM sebelum mencoba menerapkannya, maka kesalahan-kesalahan tersebut dapat dihindari.

2.8 PERANAN MANAJEMEN DALAM IMPLEMENTASI TQM

Setiap organisasi harus memiliki seorang pemimpin. Ada yang mendefinisikan pemimpin sebagai orang yang memberi komando atau panduan kepada suatu kelompok atau aktivitas. Akan tetapi pengertian itu sendiri kurang bisa memberikan penjelasan yang mendalam. Dalam

panduan kepada suatu kelompok atau aktivitas. Akan tetapi pengertian itu sendiri kurang bisa memberikan penjelasan yang mendalam. Dalam manajemen sendiri masih terjadi perdebatan mengenai siapa-siapa yang dapat disebut sebagai pemimpin.

Tujuan dari kepemimpinan dalam suatu perusahaan adalah untuk memperbaiki kinerja sumber daya manusia dan mesin, memperbaiki kualitas, untuk meningkatkan output, dan secara simultan memberi kebanggaan atas kecakapan kerja karyawan. Dengan demikian bila seseorang menguasai atau mengempal suatu kelompok, orang tersebut pasti memimpin. Dari sudut pandang ini, maka setiap penyelia, manajer, direktur, wakil presiden, presiden, dan CEO mesti seorang pemimpin. Tidak semua pemimpin tersebut merupakan pemimpin yang efektif. Bahkan seringkali malah bukan pemimpin yang baik. Ada beberapa hal yang membedakan antara pemimpin yang tidak baik, yaitu :

1. Pemimpin lebih banyak menggunakan pendekatan *pull* (menarik) dari pada *push* (mendorong).

Seorang pemimpin yang baik akan terlibat secara nyata dalam usahanya melaksanakan kepemimpinan.

2. Pemimpin tahu arah tujuannya.

Pemimpin menentukan visi organisasi dan cara-cara untuk mencapai visi tersebut. Mereka juga memberikan pedoman dan tujuan yang jelas untuk mencapai kesuksesan dalam jangka panjang.

3. Pemimpin harus berani dan dapat dipercaya.

Pemimpin harus berani mengambil resiko dalam menghadapi dan mengatasi segala macam rintangan dan hambatan yang timbul. Bahkan kadangkala tujuan jangka pendek harus berani dikorbankan, bila memang menghambat tercapainya visi organisasi. Selain itu pemimpin juga harus dipercaya oleh bawahannya, karena bila tidak ia tidak akan dapat menjadi pemimpin yang baik.

4. Peranan terpenting dari seorang pemimpin setelah membentuk visi dan cara pencapaiannya adalah membantu para bawahan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan rasa bangga.

Peranan seorang pemimpin bukanlah mendikte bawahan, tetapi memberikan kemudahan kepada mereka. Mereka diberi pelatihan agar dapat terlibat dalam proses organisasi dengan kemampuan maksimal yang mereka miliki.

2.9 PENDEKATAN IMPLEMENTASI YANG HARUS DIHINDARI

Dalam implementasi TQM, tidak ada satu pun rumus, kiat atau cara tertentu yang berlaku universal dan dapat menghasilkan kesuksesan dalam segala kondisi dan untuk semua organisasi. Setiap organisasi harus mengadaptasi ide-ide dan teknik-teknik yang sesuai dengan situasi organisasinya, dan situasi bisnis yang digeluti organisasi tersebut.

Meskipun tidak ada suatu cara yang tepat (*one right way*) untuk menerapkan TQM, tetapi ada asas-asas atau fundamental yang berlaku

dalam setiap implementasi TQM. Organisasi harus menggunakan pendekatan yang terstruktur yang memanfaatkan kekuatan, budaya, situasi bisnis, dan kepribadian yang terlibat. Langkah-langkah awal harus dilakukan secara hati-hati, tidak tergesa-gesa, dan dipantau dengan baik. Data harus dipelajari dan setiap orang harus didengarkan. Umpan balik yang diperoleh dapat digunakan untuk melakukan perbaikan yang dibutuhkan. Komunikasi merupakan faktor yang sangat penting dalam mendukung kesuksesan penerapan TQM.

Agar implementasi dapat berjalan dengan sukses, perusahaan harus mempelajari semua informasi yang tersedia, baik mengenai implementasi yang sukses maupun yang gagal itu di perusahaan lain. Kemudian perusahaan mengadaptasi pendekatan yang paling sesuai untuk memberikan hasil yang baik bagi perusahaan itu sendiri. Berikut ini ada beberapa pendekatan implementasi TQM yang harus dihindari.

1. Jangan melatih semua karyawan sekaligus.

Pelatihan yang diberikan kepada sebagian besar karyawan pada tahap awal implementasi TQM bukanlah pendekatan yang benar. Hal ini disebabkan beberapa hal **pertama**, hal itu merupakan pendekatan yang memerlukan dana sangat besar. **Kedua**, tidak semua orang membutuhkan pelatihan pada saat yang bersamaan. **Ketiga**, sebagian besar karyawan yang telah dilatih tersebut akan melupakan apa yang telah mereka pelajari sebelum sempat menerapkannya. Pendekatan

yang lebih baik adalah memberikan pelatihan hanya kepada kelompok kecil karyawan saat mereka membutuhkannya, atau dengan kata lain pendekatan *Just-in-time* dalam pelatihan.

2. Jangan tergesa-gesa menerapkan TQM dengan melibatkan terlalu banyak orang dalam tim.

Taichi ohno menerapkan gugus kendali mutu di Toyota secara bertahap. Ia mulai dengan pembentukan tim proses produksi. Ia berpendapat bahwa tim-tim kecil dengan keterampilan yang dibutuhkan oleh proses yang lebih luas akan lebih efisien dari pada operator individual dalam pabrik produksi massa. Selain proses perakitan normal, ohno juga menugaskan kelompok kecil tersebut untuk melakukan pemeriksaan kualitas dan memelihara mesin secara rutin. Ia juga mengalokasikan waktu bagi tim tersebut untuk mendiskusikan pekerjaan mereka dan mengembangkan cara untuk memperbaiki proses mereka. Usaha ini merupakan titik awal dari kaizen.

3. Implementasi TQM tidak boleh didelegasikan.

Selain harus memiliki komitmen utuh terhadap TQM, manajemen juga harus terlibat langsung secara personal dan aktif dalam implementasi TQM sehari-hari. Ia tidak boleh mendelegasikan implementasi TQM kepada pihak lain. Tanpa adanya keterlibatan dari manajemen dan stafnya, maka penerapan TQM akan sulit berhasil.

4. Jangan memulai implementasi bila manajemen belum benar-benar siap.

Agar dapat menerapkan suatu sistem baru seperti TQM, manajemen harus benar-benar memahami segala sesuatu mengenai TQM sebelum mencobanya. Hal ini tidak dipenuhi, maka usaha yang dilakukan akan sia-sia.

2.10 FASE-FASE IMPLEMENTASI TQM

Implementasi TQM bukanlah suatu pendekatan yang sifatnya langsung jadi atau hasilnya diperoleh dalam waktu sekejap, tetapi membutuhkan suatu proses yang sistematis. Banyak pakar yang mengemukakan pendapatnya mengenai fase-fase atau tahap-tahap implementasi TQM. Cortada (1993) berpendapat bahwa ada lima tahap transformasi yang dilalui oleh suatu perusahaan semenjak pertama memulai TQM hingga sukses sebagai perusahaan yang berkualitas unggul (lihat Tabel 2.1). George dan Weimerskirch (1994) menyatakan bahwa ada 6 fase utama dalam implementasi TQM, yaitu :

1. Komitmen manajemen senior terhadap perusahaan.
2. Penilaian sistem perusahaan, baik secara internal maupun eksternal.
3. Pelembagaan fokus pada pelanggan.
4. Pelembagaan TQM dalam perencanaan strategik, keterlibatan karyawan, manajemen proses, dan sistem pengukuran.

5. Penyesuaian dan perluasan tujuan manajemen guna memenuhi dan melampaui harapan pelanggan.
6. Perbaikan atau penyempurnaan sistem.

Sementara itu Goetsch dan Davis (1994) memberikan klasifikasi fase implementasi yang lebih rinci dan sistematis. Fase implementasi TQM dikelompokkan menjadi tiga fase, yaitu fase persiapan, fase perencanaan, dan fase pelaksanaan. Masing-masing fase terdiri atas beberapa langkah, dimana waktu yang dibutuhkan untuk setiap langkah tergantung pada organisasi yang menerapkannya.

1. Fase Persiapan

Fase ini terdiri atas 10 langkah yang diberi label A sampai J dalam gambar 2.2. Sebelum langkah pertama pertama dapat dimulai, syarat utama yang harus dipenuhi adalah adanya komitmen penuh dari manajemen puncak atas waktu dan sumber daya yang dibutuhkan.

Langkah A : Membentuk Total-Quality Steering Committee

Eksekutif puncak manunjuk staf terdekat bawahan langsungnya untuk menjadi anggota *steering committee*. Ia sendiri menjadi ketuanya. Bila serikat pekerja (SPSI) dilibatkan, pejabat senior SPSI perlu disertakan dalam keanggotaan *steering committee*.

Tabel 2.1 Lima Tahap Transformasi Dalam Implementasi TQM Menurut Cortada

		TAHAP				
		KESADARAN AWAL	IMPLEMENTASI SEBAGIAN	AKTIVITAS EKSTENSIF	HASIL-HASIL NYATA	TERBAIK DALAM INDUSTRI
K A R A K T E R I S T I K	• Baru ada sedikit pengetahuan mengenai konsep TQM	• Pengetahuan semakin berkembang	• Setiap orang telah memahami konsep TQM	• Integrasi sangat baik	• Integrasi total	
	• Hanya sedikit pendukung TQM	• Usaha-usaha sistematis dimulai	• Pendekatan yang digunakan telah teintegrasi	• Proses-proses teruji dan efektif	• Praktik yang terbaik	
	• Tidak ada rencana	• Sudah ada rencana implementasi	• Mulai memperoleh hasil-hasil nyata	• TQM telah menjadi budaya perusahaan secara keseluruhan	• Budaya kualitas	
	• Tidak ada budaya kualitas	• Mulai ada kesuksesan dalam berbagai aspek	• Budaya perusahaan telah berubah	• Hasil-hasil baik telah tercapai dan berkelanjutan	• Hasil-hasil unggul dan berkelanjutan	
	• Belum ada hasil nyata	• Budaya perusahaan mengalami perubahan	• Empowerment dan deployment bersifat ekstensif	• Perusahaan terorganisasi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi	• "Kelas dunia"	
	• Manajemen komando dan kendali	• Manajemen mulai memberi dukungan	• Berfokus pada perbaikan berkesinambungan	• Perusahaan berhasil menjadi pemimpin pasar	• Secara terus menerus melakukan penyempurnaan	
	• Inward focused	• Delegasi dimulai	• Fokus pada pelanggan semakin meningkat			
	WAKTU	1 – 2 Tahun	1 – 2 Tahun	1 – 2 Tahun	1 – 2 Tahun	Terus-menerus

Langkah B : Membentuk Tim

Steering committee perlu mengadakan suatu sesi pembentukan tim sebelum memulai kegiatan TQM. Biasanya langkah ini membutuhkan konsultan dari luar perusahaan. Ada baiknya bila sesi ini dilakukan diluar lingkungan kerja perusahaan agar dapat memperoleh suasana baru.

Langkah C : Pelatihan TQM

Steering Committee membutuhkan pelatihan yang berkaitan dengan filosofi, teknik, dan alat-alat TQM sebelum memulai aktivitas TQM. Biasanya pelatihan ini dilakukan dengan mendatangkan konsultan dari luar perusahaan. Pelatihan ini harus diteruskan dalam jangka panjang melalui pengembangan diri dan mengikuti seminar-seminar yang relevan.

Langkah D : Menyusun Pernyataan Visi dan Prinsip sebagai Pedoman

Usaha nyata pertama dalam pelaksanaan TQM adalah menyusun persyaratan visi organisasi dan prinsip-prinsip pedoman operasi perusahaan. Umumnya eksekutif puncak memprakarsai diskusi dengan memperhatikan pula visi dan prinsip-prinsip anggota *steering committee*. Tujuannya adalah agar dapat menghasilkan dokumen yang singkat dan bermakna yang mencerminkan harapan dan aspirasi perusahaan.

Langkah E : Menyusun Tujuan Umum

Steering committee Menyusun tujuan untuk perusahaan berdasarkan pertanyaan visi yang telah ditetapkan. Tujuan ini sendiri terdiri atas tujuan strategis dan tujuan taktis.

Langkah F : Komunikasi dan publikasi

Esekutif puncak dan *steering committee* perlu mengkomunikasikan setiap informasi mengenai langkah A-C. Semua orang dalam organisasi harus memahami visi, prinsip-prinsip sebagai pedoman, tujuan, dan TQM. Mereka juga perlu mengetahui alasan diterapkannya TQM.

Langkah G : Identifikasi kekuatan dan kelemahan

Steering committee harus secara objektif mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi. Informasi ini bermanfaat sebagai pedoman dalam melaksanakan pendekatan terbaik dalam implementasi TQM. Selain itu juga berguna dalam menyoroti kekurangan-kekurangan yang harus diperbaiki.

Langkah H : Identifikasi Pendukung dan Penolak

Langkah ini bisa dilaksanakan bersamaan dengan langkah G atau sesudahnya. *Steering committee* perlu mencoba mengidentifikasi orang-orang kunci yang mungkin menjadi pendukung TQM dan mereka yang mungkin menolak TQM. Hal ini bermanfaat dalam pemilihan proyek awal dan anggota-anggota tim.

Langkah I : Memperkirakan sikap Karyawan

Langkah ini juga bisa berbarengan dengan langkah G atau sesudahnya. Dengan bantuan departemen personalia atau konsultan luar, *steering committee* perlu berusaha memperkirakan sikap karyawan yang pada saat ini. Meskipun tersedia alat-alat canggih untuk menentukan sikap, mungkin hanya perlu dilakukan *judgment* yang objektif. Bila hal ini telah dilakukan, maka mudah diketahui apakah perubahan TQM berjalan dengan efektif atau tidak.

Langkah J : Mengukur Kepuasan Pelanggan.

Langkah ini bisa dilaksanakan berbarengan dengan langkah G atau sebelumnya. *Steering committee* perlu berusaha mendapatkan umpan balik objektif dari para pelanggan guna menentukan tingkat kepuasan mereka. Pemilihan pelanggan yang akan disurvei sebaliknya dipilih secara acak. Informasi yang diperoleh sangat berguna dalam menilai efektivitas usaha TQM dari sisi pandang pelanggan.

2. Fase Perencanaan***Langkah K : Merencanakan Pendekatan Implementasi, kemudian Menggunakan Siklus Plan -Do-Cheeck-Adjust***

Langkah ini dapat dimulai berbarengan dengan langkah G atau sesudahnya. Pada langkah ini *steering committee* merencanakan implementasi TQM. Langkah ini bersifat terus-menerus, karena pada saat proyek berlangsung, informasi-informasi umpan balik akan

dikembalikan pada langkah ini untuk melakukan perbaikan, penyesuaian, dan sebagainya. Selain itu langkah ini akan berguna dalam penyusunan proyek dan tim baru. Dalam langkah ini setiap proses dikelola, tidak hanya tahap implementasi, tetapi selama proses tersebut ada.

Langkah L : Identifikasi Proyek

Steering committee bertanggung jawab untuk memilih proyek awal TQM, yang didasarkan pada kekuatan dan kelemahan perusahaan, personil yang terlibat, visi dan tujuan, dan kemungkinan suksesnya. Proyek awal harus berhasil agar dapat memberikan dasar pengalaman positif untuk beralih ketangan berikutnya yang jauh lebih berat. *Steering committee* harus terbuka bagi saran-saran dari segala sumber.

Langkah M : Komposisi Tim

Setelah proyek-proyek terpilih, *steering committee* membentuk komposisi tim-tim yang akan melaksanakannya. Sebagian besar tim bersifat fungsional silang (*cross-fungsional*) yang terdiri dari wakil-wakil dari berbagai departemen atau disiplin ilmu, sesuai dengan proyek yang ditangani.

Langkah N : Pelatihan Tim

Sebelum tim yang baru terbentuk melaksanakan tugasnya, mereka harus dilatih terlebih dahulu. Pelatihan yang diberikan harus mencakup

dasar-dasar TQM dan alat-alat yang sesuai dengan proyek yang ditangani.

3. Fase Pelaksanaan

Langkah P : Penggiatan Tim

Steering committee memberikan bimbingan kepada setiap tim dan mengaktifkan mereka. Masing-masing tim mengerjakan proyek-proyeknya dengan menggunakan teknik-teknik TQM yang telah mereka pelajari. Mereka menggunakan siklus Plan/Do/check/Adjust sebagai model proses TQM.

Langkah Q : Umpan Balik kepada Steering Committee

Dalam langkah ini, tim proyek memberikan informasi umpan balik kepada *steering committee* mengenai kemajuan dan hasil-hasil yang dicapai. Umpan balik tersebut akan digunakan *steering committee* untuk menentukan apakah perlu dilakukan penyesuaian atau perubahan. Setiap perubahan yang diinginkan disampaikan kepada tim proyek yang akan melaksanakan instruksi-instruksi baru tersebut. Baik tim maupun *steering committee* menggunakan siklus Plan/Do/check/Adjust.

Langkah R : Umpan Balik dari Pelanggan

Tim proyek khusus disembarkan untuk mengumpulkan informasi umpan balik dari pelanggan, baik pelanggan eksternal maupun pelanggan internal. Survei formula pelanggan eksternal perlu dilaksanakan setiap tahun. Data yang diperoleh beserta data lainnya mengenai kepuasan

pelanggan (hasil penjualan, data garansi, masukan pelayanan pelanggan, data dari kunjungan pelanggan, dan lain-lain) dikumpulkan dan diproses secara berkesinambungan.

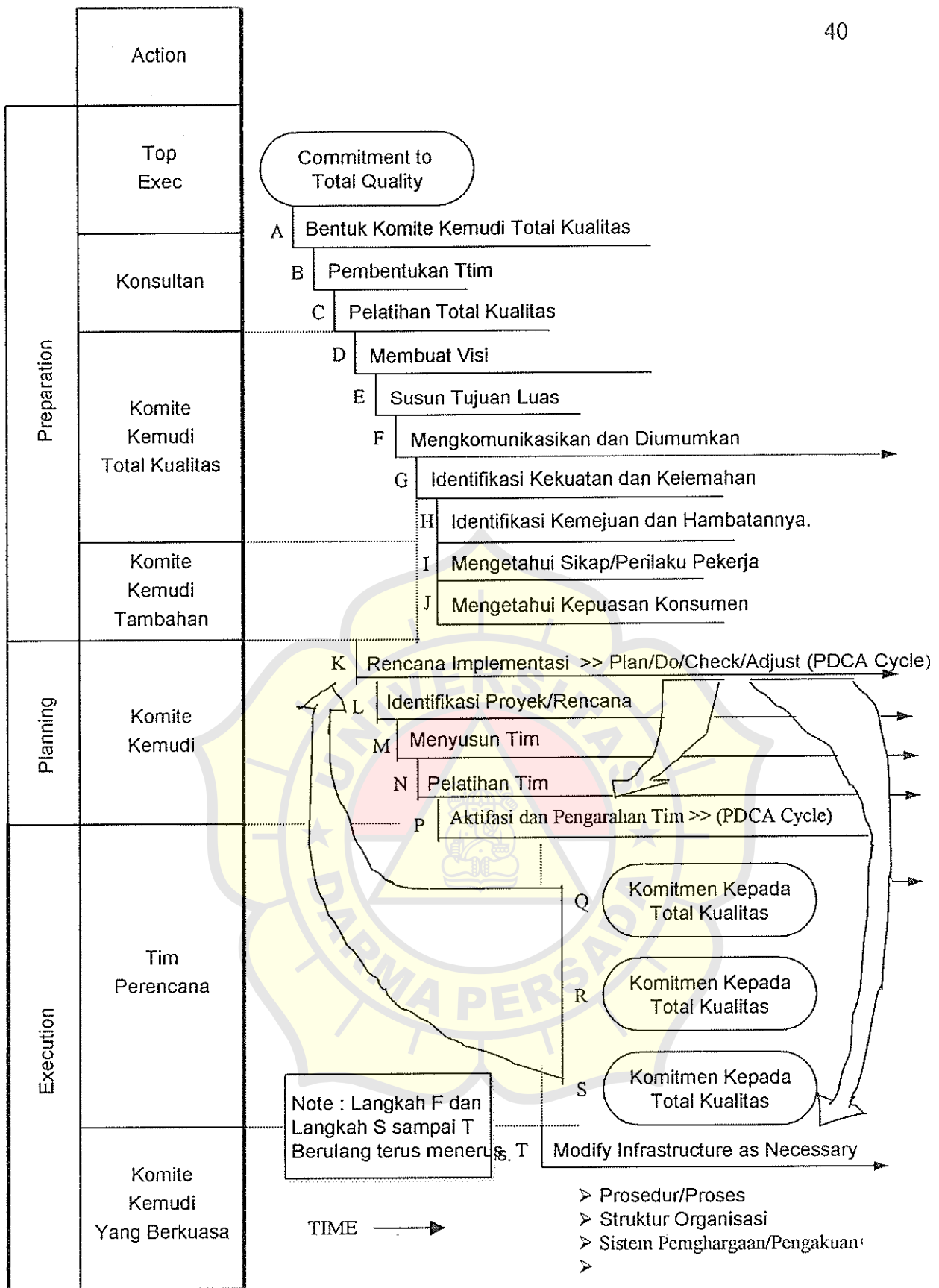
Kepuasan pelanggan Internal terhadap suatu proses juga perlu dipantau terus. Hal ini bisa dilaksanakan oleh tim proyek yang ditugaskan menjalankan proses yang bersangkutan. Setiap informasi ini diumpun balikkan kepada *steering committee* secara reguler.

Langkah S : Umpan Balik dari Karyawan

Tim khusus lainnya secara priodik memantau sikap dan keputusan karyawan. Hal ini bisa dijalankan dengan mengadakan survai formula setiap tahun. *Steering committee* dan manejer lainnya perlu berhubungan dekat dengan karyawan sehingga dapat memperoleh informasi yang akurat mengenai sikap dan kepuasan mereka. Informasi ini juga diperlukan oleh *steering committee* untuk mengevaluasi kemajuan yang dicapai dan menentukan tindakan perbaikan yang diperlukan.

Langkah T : Memodifikasi Infrastruktur

Umpan balik yang diperoleh dari langkah Q, R, dan S (dari tim proyek, pelanggan, dan karyawan) akan dijadikan dasar oleh *steering committee* untuk melakukan perubahan yang perlukan dalam infrastruktur perusahaan, misalnya pada prosedur dan proses, struktur organisasi, program pengakuan dan penghargaan prestasi, dan lain-lain.



Gambar 2.2 Fase Implementasi TQM

2.11 LINGKARAN PENGENDALIAN

Lingkaran pengendalian atau lebih dikenal dengan siklus *plan-Do-Check-Action* (PDCA) merupakan salah satu tahap-tahap atau proses yang harus dilakukan untuk menerapkan pengendalian mutu dengan baik (seperti terlihat pada gambar 2.3), dimana terdiri dari empat langkah (mijzuno) yaitu :

1. *Plan* (merencanakan)

Merencanakan pelaksanaan sebelum melakukan pekerjaan.

2. *Do* (melaksanakan)

Melaksanakan pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah disusun.

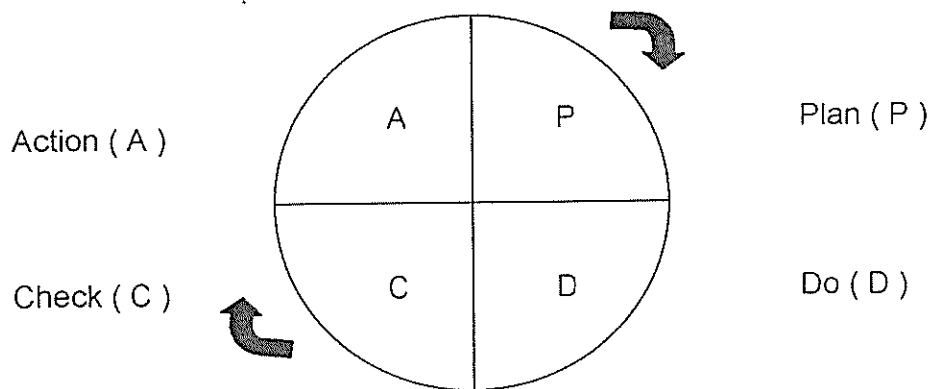
3. *Check* (memeriksa)

Memeriksa hasil pekerjaan, apakah telah sesuai dengan yang telah direncanakan.

4. *Action* (bertindak)

Mengambil suatu tindakan perbaikan atau koreksi atas penyimpangan yang ada.

Untuk lebih jelasnya seperti terlihat pada gambar 2.3 dibawah ini :



Gambar 2.3 Lingkaran Pengendalian (Siklus PDCA)

Langkah-langkah tersebut diatas dilaksanakan dengan mempertimbangkan Unsur 5 M (manusia, mesin, modal, material dan metode) yang terdapat dalam lingkaran perusahaan yang ada seara ilmiah berdasarkan data dan fakta. Dan dalam penerapannya PDCA memiliki 8 langkah yang harus dijiwai oleh semangat perbaikan tanpa henti.

Kedelapan langkah tersebut adalah :

1. Identifikasi Masalah
2. Analisa Penyebab
3. Verifikasi Penyebab
4. Membuat rencana perbaikan dan target
5. Melaksanakan Perbaikan
6. Evaluasi hasil perbaikan
7. Standarisasi
8. Review dan Rencana berikutnya

Meskipun dalam pelaksanaannya telah memiliki delapan langkah tersebut, namun dalam hal pengolahan data yang ada memerlukan alat bantu lainnya yang dapat membantu permasalahan yang ada antara lain :

1. Tujuh alat bantu, yang dikenal dengan " *The Seven Tools* "
2. Sumbang saran
3. Tujuh alat manajemen

2.12 TUJUH ALAT BANTU PENGENDALIAN MUTU

Tujuh alat bantu pengendalian mutu ini pada dasarnya digunakan untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi, namun pada penerapannya tidak semua alat bantu ini digunakan pada setiap langkah. Hal itu harus disesuaikan dengan tingkat kebutuhannya. Ketujuh alat bantu itu adalah sebagai berikut :

1. Pengumpulan Data (*Stratifikasi*)
2. Diagram sebab akibat
3. Diagram Pareto
4. Peta Kendali
5. Histrogram
6. Check Sheet
7. Diagram Scatter

1. Pengumpulan Data (*Stratifikasi*)

Sejumlah besar data dikumpulkan dalam situasi pabrik. Bila kita mengenal metode tertentu untuk mengerjakan suatu pekerjaan, adalah wajar apabila kita memperhatikan metode tersebut cocok atau tidak. Suatu keputusan biasanya didasarkan pada hasil sebelumnya dan pengalaman. Walaupun data akan membentuk dasar untuk bertindak dan memutuskan, tetapi data yang didapat dari operasi pabrik akan bermacam-macam sesuai dengan prosedur manufacturing yang ada. Kita akan mengklasifikasikan data untuk tujuan yang bermacam-macam :

a. Data untuk membantu memahami situasi sebenarnya.

Data ini dikumpulkan untuk memeriksa besarnya dispersi ukuran komponen yang datang dari proses permesinan atau untuk menguji persentase komponen rusak atau cacat yang terdapat dalam lot yang diterima.

b. Data untuk analisis

Data analisis dapat digunakan, sebagai contoh, dalam menguji hubungan antara sebuah cacat dan penyebabnya. Data yang dikumpulkan dengan mengamati hasil yang lalu dan melakukan pengujian lagi.

c. Data untuk pengendalian proses

Data ini dapat digunakan untuk menentukan apakah proses manufacturing normal atau tidak. Peta kendali digunakan dalam evaluasi ini dan tindakan diambil berdasarkan data ini.

d. Data penerimaan atau data penolakan

Bentuk data ini digunakan untuk menyetujui atau menolak komponen dan produk setelah pemeriksaan. Terdapat dua metode yaitu pemeriksaan total dan pengambilan sample.

Dengan dasar informasi yang diperoleh, maka dapat diputuskan apa yang harus dikerjakan terhadap komponen atau produk.

2. Diagram sebab akibat

Diagram ini digunakan untuk menemukan kemungkinan-kemungkinan penyebab timbulnya masalah, yang mana dapat membantu kita dalam memilih penyebab penyebaran dan mengelompokkan hubungannya.

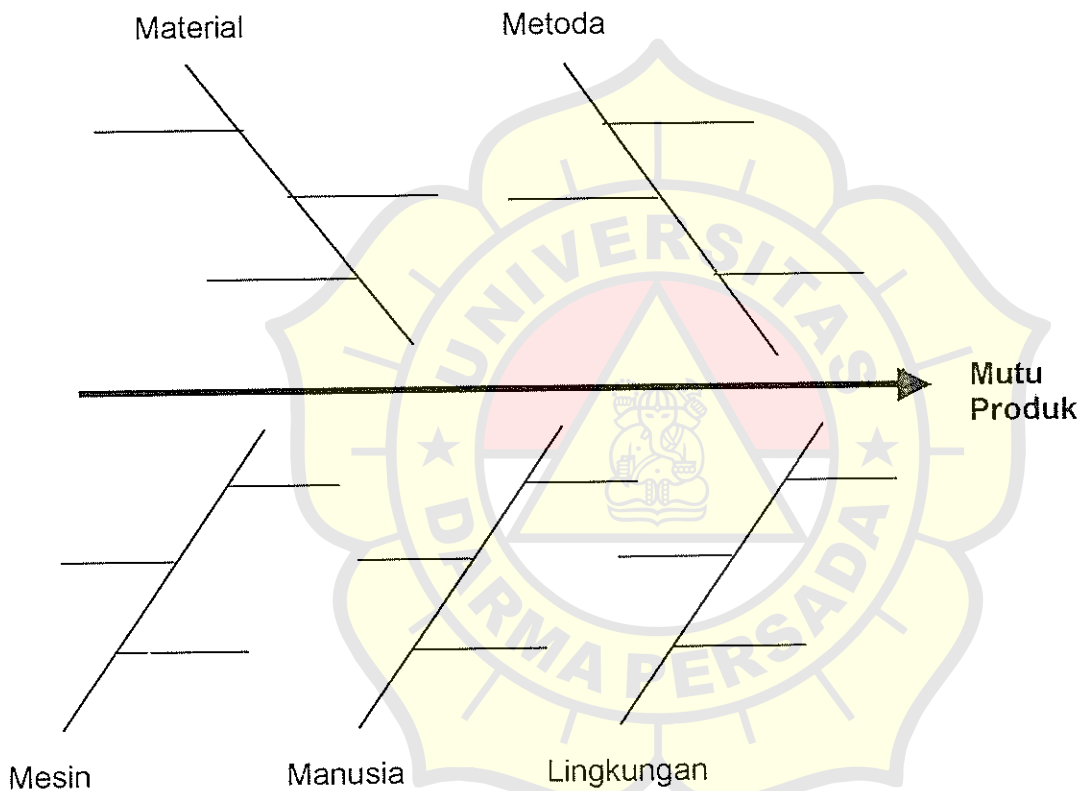
Langkah-langkah pembuatan diagram ini adalah :

1. Menentukan masalah yang akan diperbaiki dan gambarkan pada sebelah kanan diagram.
2. Menentukan faktor-faktor utama dan menggambar pada bagian kiri atas.
3. Menentukan faktor-faktor yang lebih terinci dari setiap faktor utama.

Secara umum faktor-faktor utama dalam diagram tulang ikan adalah:

- a. Mesin
- b. Manusia
- c. Metode
- d. Material
- e. Lingkungan

Seperti terlihat pada gambar 2.4 dibawah ini :



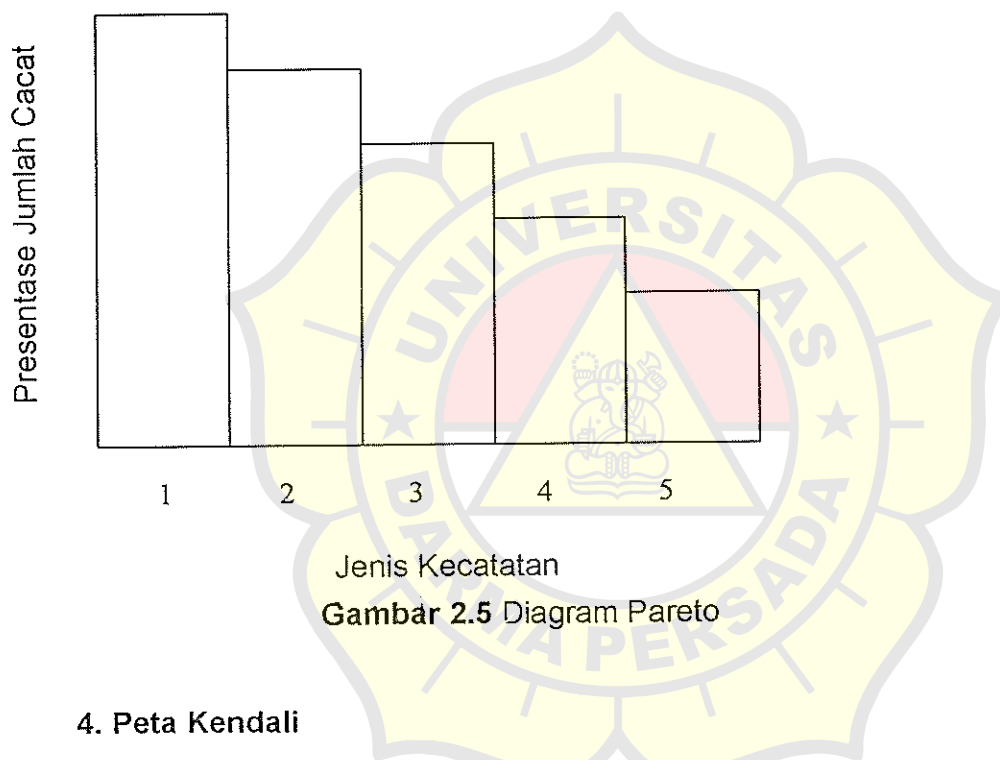
Gambar 2.4 Diagram Sebab Akibat

3. Diagram Pareto

Terdapat banyak aspek dalam produksi pabrik yang harus kita perbaiki : cacat, alokasi waktu, penghematan biaya, dan seterusnya. Dalam faktanya setiap permasalahan terdiri dari terlalu banyak masalah kecil-

kecil sehingga menjadi sulit hanya untuk mengetahui langkah pemecahannya. Dengan diagram pareto ini maka kita tahu bahwa masalah apa yang pertama harus kita pecahkan untuk menghilangkan kerusakan / kecacatan dan memperbaiki proses operasinya.

Diagram pareto merupakan suatu diagram yang dibuat untuk menentukan masalah utama yang perlu segera diselesaikan , seperti terlihat pada gambar 2.5 dibawah ini :



Gambar 2.5 Diagram Pareto

4. Peta Kendali

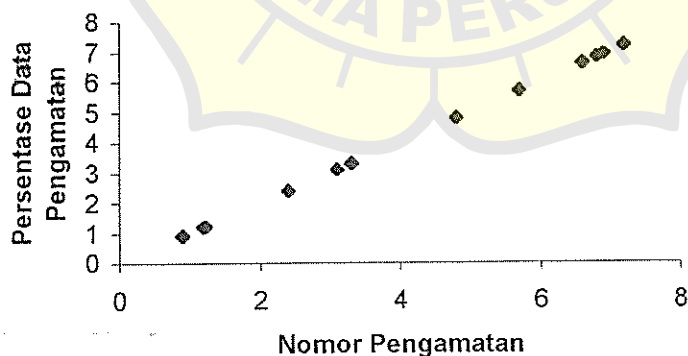
Peta kendali merupakan alat untuk memonitor suatu pekerjaan atau kualitas hasil produksi, dimana informasi dibuat berdasarkan hasil pengukuran sample. Peta kendali yang pada dasarnya adalah penggambaran secara grafis suatu data sebagai fungsi dari waktu. Peta kendali mempunyai batasan kendali yang membatasi jangkauan dari sebaran data yang masih diterima dan diharapkan. Dengan peta

kendali tersebut data baru dapat secara cepat dibandingkan dengan untuk kerja proses yang pernah terjadi.

Manfaat dari peta kendali adalah memberitahukan kapan harus membiarkan suatu proses berjalan seadanya atau kapan harus mengambil tindakan untuk mengatasi gangguan. Apabila peta kendali memperlihatkan bahwa sebuah proses telah terkendali pada tingkatan yang memuaskan, maka seseorang boleh percaya bahwa produknya akan memenuhi spesifikasi yang ditetapkan (Grant, hal 7, 1993).

5. Diagram "Scater"

Diagram "Scater" atau diagram pencar merupakan alat yang digunakan untuk menunjukkan pengaruh atau korelasi dari penyebaran suatu faktor terhadap faktor yang lain, seperti terlihat pada gambar 2.6 dibawah ini :



Gambar 2.6 Diagram "Scater"(Pencar)

Melihat dari uraian diatas terlihat bahwa masing-masing alat Bantu tersebut memiliki fungsi dan karakter yang berbeda . Namun dalam pelaksanaannya beberapa alat bantu saling membantu atau saling berkaitan satu sama lain dalam menyelesaikan suatu permasalahan yang ada.

6. Lembar Pemeriksaan (Check Sheet)

Dalam rangka untuk mengurangi jumlah cacat perlu diketahui macam kerusakan dan persentasenya. Karena setiap kerusakan mempunyai penyebab yang berlainan, maka tidak tepat kalau hanya mencatat jumlah total kerusakan. Kita harus menemukan sejumlah kerusakan yang disebabkan oleh penyebabnya dan tindakan yang tepat harus diambil.

Lembaran pemeriksaan mempunyai banyak tujuan, tetapi yang terutama adalah membuat mudah pengumpulan data dan dalam bentuk yang dapat dengan mudah digunakan, dan analisis secara otomatis (Dr. Kaoru Ishikawa, hal 38).

Lembaran pemeriksaan pabrik mempunyai banyak fungsi berikut :

1. Pemeriksaan distribusi proses produksi
2. Pemeriksaan item cacat
3. Pemeriksaan lokasi cacat
4. Pemeriksaan penyebab cacat
5. Pemeriksaan konfirmasi pemeriksaan dan lain-lain.

Tabel 2.2 Check Sheet

Nomor Proses	Jenis Cacat				
	1	2	3	4	5
1					
2					
3					
4					
5					

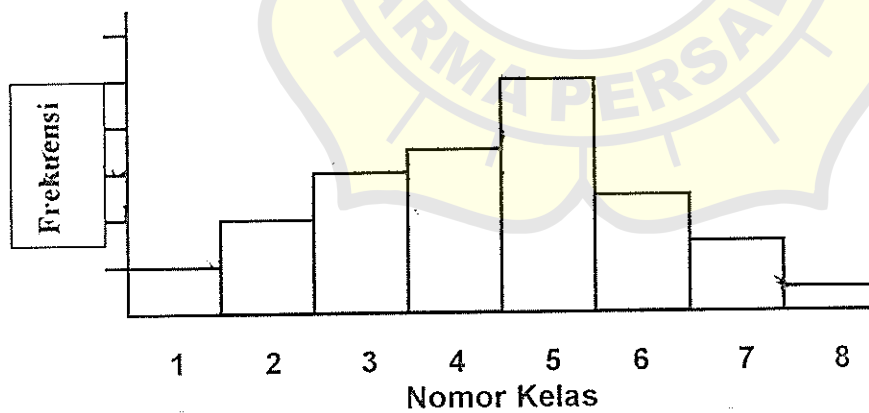
7. Histogram

Histogram merupakan alat yang digunakan untuk mengetahui distribusi penyebaran data.

Langkah-langkah dalam membuat histogram adalah :

- Mengumpulkan data
- Menentukan data maksimum dan minimum
- Menentukan jumlah kelas
- Menentukan panjang atau interval kelas

Untuk lebih jelasnya seperti terlihat pada gambar 2.7 dibawah ini :



Gambar 2.7 Histogram

2.13 STRATEGI MELIBATKAN LANGKAH YANG BERULANG YANG DIGUNAKAN SIAM

1. Mempelajari situasi saat ini atau sekarang
2. Mengidentifikasi masalah-masalah yang vital atau penting
3. Bertindak pada masalah-masalah
4. Memonitor atau mengawasi kemajuan

Untuk lebih jelasnya seperti terlihat pada gambar 2.8 dibawah ini :



Gambar 2.8 Strategi Perbaikan-Siklus SIAM

2.14 PENGANTAR TENTANG SISTEM

Sistem selalu diciptakan oleh pikir tertentu dan tidak terjadi dengan sendirinya. Perhatian pada elemen dan interaksi merupakan titik tolak berpikir secara sistematis. Masalah selalu ditinjau sebagai bagian dari suatu sistem. Penyelesaian masalah ditentukan melalui pengenalan sistem dan perilakunya. Analisis sistem dapat kita nyatakan sebagai pemisah

sesuatuhal dalam bagian-bagian tertentu, bagian-bagian mana kemudian dipelajari serta dievaluasi guna mengetahui apakah terdapat adanya cara-cara yang lebih baik guna memenuhi kebutuhan management.

2.15 PENDEKATAN SISTEM

Didalam menganalisa masalah manajemen baik bidang produksi maupun bidang-bidang yang lain seperti halnya bidang marketing maupun bidang keuangan, banyak dipergunakan pendekatan sistem. Hampir seluruh kehidupan ini bersifat sebagai suatu sistem. Badan kita jelas adalah suatu sistem. Demikian pula rumah-rumah kita. Pabrik-pabrik, universitas-universitas maupun institut-institut, sama halnya dengan lembaga-lembaga pemerintah maupun perusahaan-perusahaan merupakan suatu sistem. Selanjutnya semuanya itu saling bertautan dan berinteraksi dengan berbagai sistem lain, sedangkan setiap sistem itu didalamnya terdiri dari sejumlah sub sistem.

Keuntungan dari pendekatan sistem adalah bahwa pendekatan itu memungkinkan kita melihat variable-variabel dan kendala-kendala kritis serta interaksi mereka satu sama lain. Pendekatan itu memaksa para cendekawan maupun para praktisi dilapangan untuk selalu sadar bahwa setiap elemen, fenomena, atau problem seharusnya ditangani/diperlukan dengan memperhatikan dan mengindahkan konsekuensi-konsekuensi interaksinya dengan elemen-elemen lain.

2.16 DEFINISI SISTEM

Pengertian sistem tergantung pada latar belakang cara pandang orang yang mencoba mendefinisikannya. Menurut rekayasa, sistem dipandang sebagai proses masukan (input) yang ditransformasikan menjadi keluaran (output) tertentu. Menurut awam, sistem dipandang sebagai cara atau metode untuk mencapai suatu tujuan.

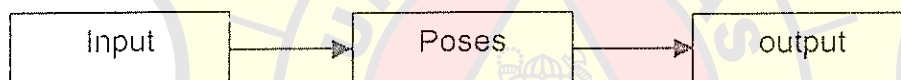
Singkatnya Sistem adalah kumpulan objek-objek yang saling berinteraksi dan bekerja sama-sama untuk mencapai tujuan tertentu dalam lingkungan yang kompleks. Objek yang dimaksud disini adalah bagian-bagian dari sistem, seperti input, proses, output, dan batasan-batasan. Interaksi disini menghasilkan suatu ikatan antar objek-objek dalam proses sistem antara sistem dan sub sistem, sehingga dihasilkan suatu perilaku sistem tertentu. Setiap perilaku mengarah pada suatu hasil yang mengendalikan dan mengarahkan sistem pada suatu tingkat prestasi tertentu. Dengan demikian haruslah diketahui dan dipahami bagian-bagian yang dapat membangkitkan perilaku tersebut.

Definisi tentang sistem mencakup lima unsur utama yang terdapat dalam sistem, yaitu (Simatupang, hal, 1993):

1. Elemen-elemen atau bagian-bagian.
2. Adanya interaksi atau hubungan antar elemen-elemen atau bagian-bagian.

3. Adanya sesuatu yang mengikat elemen-elemen atau bagian-bagian tersebut menjadi suatu kesatuan.
4. Terdapat tujuan bersama, sebagai hasil akhir.
5. Berada dalam suatu lingkungan yang kompleks.

Proses transformasi suatu sistem sering digambarkan dengan menggunakan kerangka model input output. Tujuan dasar suatu model adalah untuk menggambarkan bagaimana tampaknya atau bagaimana operasinya guna melengkapai pemahaman atau analisis. Kerangka dasar sistem dapat digambarkan dengan formula sederhana pada gambar 2.9 dibawah ini (Simatupang, hal 10, 1993).



Gambar 2.9 Kerangka Dasar Sistem

2.17 METODE DAN INSTRUMEN PENGUMPULAN DATA

2.17.1 KRITERIA INSTRUMEN YANG BAIK

Menurut Sevilla (1988), paling tidak ada 5 kriteria agar instrumen pengumpulan data dikatakan baik, yaitu:

1. Reliabilitas

Reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran. Pengujiannya dapat dilakukan

secara internal, yaitu pengujian dengan menganalisis konsistensi butir-butir yang ada. Satu lagi secara eksternal, yaitu dengan melakukan *test-retest*.

a. Konsistensi Butir

Buatlah dua instrumen yang butir-butir pertanyaan atau pernyataannya ekuivalen. Misalnya: "Berapa tahun usia anda?" adalah sama saja dengan "Anda lahir tahun berapa?" Lakukan pengujian dua instrumen ini pada responden dan waktu yang sama, tetapi sekali saja. Selanjutnya korelasikan data dari kedua instrumen itu. Bila korelasinya positif dan signifikan maka instrumen dinyatakan reliabel.

b. Test-retest

Cara ini adalah dengan mencobakan instrumen beberapa kali pada responden. Reliabilitas diukur dari koefisien korelasi antara percobaan pertama dan yang berikutnya. Bila koefisien korelasi positif dan signifikan maka instrumen dinyatakan reliabel.

2. Validitas

Validitas dalam penelitian dijelaskan sebagai suatu derajat keepatan alat ukur penelitian tentang isi atau arti sebenarnya yang diukur. Paling tidak yang dapat kita lakukan dalam menetapkan validitas suatu instrumen pengukuran adalah menghasilkan derajat yang tinggi dari kedekatan data yang diperoleh dengan apa yang kita yakini dalam pengukuran.

Untuk menguji validitas instrumen, ada tiga komponen yang harus dilakukan, yaitu:

a. Pengujian Validitas Konstruksi

Instrumen yang telah dikonstruksi mengenai aspek-aspek yang akan diukur dengan berdasarkan teori, selanjutnya didiskusikan dengan para ahli dalam bidang itu minimal 3 orang. Selanjutnya lakukan uji coba instrumen dengan sampel dimana populasi akan dipakai sekitas 30 orang. Setelah data ditabulasikan, maka uji validitas konstruksi dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor item instrumen dengan menggunakan analisis faktor.

b. Pengujian Validitas Isi

Untuk instrumen dalam bentuk *test*, pengujian validitas isi dapat dilakukan dengan membandingkan antara isi instrumen dengan materi yang telah diajarkan. Untuk instrumen dalam bentuk *nontest*, dapat dilakukan dengan membandingkan antara isi instrumen dengan rancangan/program yang telah disiapkan. Pada tiap instrumen terdapat butir-butir pernyataan maupun pertanyaan.

c. Pengujian Validitas Eksternal

Validitas eksternal dilakukan dengan cara membandingkan antara kriteria yang ada pada instrumen dan fakta-fakta empiris yang terjadi dilapangan.

3. Sensitifitas

Sensitifitas dalam penelitian dijelaskan sebagai kemampuan suatu instrumen untuk melakukan diskriminasi yang diperlukan untuk masalah penelitian. Bila reliabilitas dan validitas suatu tes tinggi, tampaknya tes tersebut juga sensitif, mempertajam perbedaan dalam derajat variasi-variasi karakteristik yang diukur.

4. Objektivitas

Objektivitas dalam penelitian dapat dijelaskan sebagai derajat dimana pengukuran yang dilakukan bebas dari pendapat dan penilaian subyektif, bebas dari bias dan perasaan orang-orang yang menggunakan tes.

5. Fisibilitas

Fisibilitas berkenaan dengan aspek-aspek keterampilan, penggunaan sumberdaya dan waktu. Ada beberapa tes tertentu yang hanya menurut keterampilan minimum dalam menyusun dan menganalisis hasil tes, tetapi ada juga yang menuntut keterampilan yang lebih tinggi. Juga mengenai biaya dan waktu, dapat menjadi keandalan dalam penelitian, sehingga perlu pertimbangan-pertimbangan agar penelitian disesuaikan dengan kemampuan.

2.17.2 LANGKAH PENYUSUNAN INSTRUMEN

Instrumen yang baik yang akan dipakai dalam pengumpulan data harus dapat menampung data yang dibutuhkan dalam analisis. Bagaimana

mennyusun instrumen yang baik, menurut Suharsimi (1993), adapun langkah-langkahnya sebagai berikut:

1. Tentukan variabel-variabel yang terpakai dalam penelitian.
Variabel-variabel ini dapat tercermin pada judul penelitian.
2. Variabel-variabel ini dicarikan jabarannya dalam bentuk sub-variabel yang diketahui dari teori atau penelitian terdahulu. Misalnya untuk variabel kepuasan kerja. Menurut teori atau menurut para ahli, kepuasan kerja seorang karyawan itu ditentukan oleh lima sub-variabel, yaitu kepuasan terhadap mutu pekerjaan, promosi, kepemimpinan, hubungan dengan rekan kerja, dan gaji.
3. Sub-variabel dicarikan jabarannya dalam bentuk indikator-indikator, jika ada. Misalnya pada sub-variabel gaji. Indikatornya adalah gaji pokok, tunjangan dan insentif.
4. Indikator dicarikan jabarannya dalam bentuk sub-indikator, juga jika ada. Misalnya untuk indikator insentif, sub-indikatornya adalah insentif finansial dan insentif nonfinansial.
5. Lalu, jika sub-indikator masih dapat dibagi lagi menjadi komponen terkecil, maka komponen ini dijadikan sebagai butir-butir pertanyaan. Seberapa detail proses penjabaran suatu variabel diurai, tergantung seberapa luas dan dalam penelitian yang akan dilakukan. Selanjutnya, pertanyaan-pertanyaan sebainya tersusun menurut hierarkinya agar mudah dipakai dalam analisis berikutnya.

dengan kecilnya ketergantungan pada si peneliti dalam mengisi angket, buatlah angket yang seinformatif mungkin.

2.18 TEKNIK MEMBUAT SKALA

Telah dijelaskan diatas bahwa deskriptor yang menjadi pertanyaan dalam kuesioner dikembangkan berdasarkan variabel. Tetapi pertanyaan-pertanyaan dan kolom-kolam isian responden yang telah dibuat dalam kuesioner setelah diserahkan kepada sekelompok responden yang sesuai sasaran belum tentu terisi seluruhnya secara konsisten, jadi perlu direvisi. Bagaimana cara merevisi pertanyaan-pertanyaan yang dianggap kurang relevan inilah dibutuhkan teknik skala.

Teknik membuat skala ada bermacam-macam, sesuai dengan penemuan karena kebutuhannya, misalnya:

1. Skala Likert
2. Skala Guttman
3. Skala bogardus
4. Skala Thurstone
5. Skala Stipel

Oleh karena banyak macam teknik skala, dan agar sesuai dengan tujuan penelitian ini, maka penulis hanya akan menjelaskan duamacam teknik skala yang banyak digunakan dalam riset, yaitu skala likert dan skala guttman.

1. Skala Likert

Skala likert digunakan untuk mengukur sikap pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian.

Dengan skala likert maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan dan pertanyaan.

Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, yang dapat berupa kata-kata antara lain:

1. Sangat Setuju
2. Setuju
3. Agak Setuju
4. Agak Tidak setuju
5. Tidak setuju
6. Sangat Tidak Setuju

Untuk keperluan analisis kualitatif, maka jawaban itu dapat diberi skor, misalnya:

- | | |
|---|---|
| 1. Setuju/selalu/sangat positif diberi skor | 6 |
| 2. Setuju/sering/positif diberi skor | 5 |
| 3. Ragu-ragu/kadang-kadang/netral diberi skor | 4 |

4. Agak ragu-ragu/kurang baik /negatif diberi skor 3
5. Tidak setuju/hampir tidak pernah/ negatif diberi skor 2
6. Sangat tidak setuju/tidak pernah/sangat negatif diberi skor 1

Untuk membuat skala Likert, lakukan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Kumpulkan sejumlah pernyataan yang sesuai dengan sikap yang akan diukur dan dapat diidentifikasi dengan jelas (positif atau negatif).
- b. Berikan pernyataan-pernyataan diatas kepada sekelompok responden untuk diisi dengan benar.
- c. Respon dari setiap pernyataan dihitung dengan cara menjumlahkan angka-angka dari setiap pernyataan sedemikian rupa sehingga respon yang berbeda pada posisi yang sama akan menerima secara konsisten nilai angka yang selalu sama. Misalnya bernilai 6 untuk yang sangat positif dan bernilai 1 untuk yang sangat negatif. Hasil hitungan akan mendapatkan skor tiap-tiap pernyataan dan skor total, baik untuk tiap responden maupun secara total untuk seluruh responden.
- d. Selanjutnya mencari pernyataan-pernyataan yang tidak dapat dipakai dalam penelitian, patokannya adalah:
 - Pernyataan yang tidak diisi lengkap dengan responden.
 - Pernyataan yang secara totalnya responden tidak menunjukkan korelasi yang substansial dengan nilai totalnya.
- e. Pernyataan-pernyataan hasil saringan akhir akan membentuk skala Likert yang dapat dipakai untuk mengukur skala sikap serta menjadi kuesioner baru untuk pengumpulan data berikutnya.

2. Skala Guttman

Skala pengukuran dengan tipe ini akan didapat jawaban yang tegas yaitu: "ya-tidak", "benar-salah", "pernah-tidak pernah", "positif-negatif", dan lain-lain. Data yang diperoleh dapat berupa data interval atau data rasio dikhotomi (dua alternatif). Jadi pada skala Likert terdapat 3,4,5,6,7 interval dari kata "sangat setuju" sampai "sangat tidak setuju", maka pada dalam skala Guttman hanya ada dua interval yaitu "setuju" dan "tidak setuju". Penelitian menggunakan skala Guttman dilakukan bila ingin mendapatkan jawaban yang tegas terhadap suatu permasalahan yang ditanyakan.

Skala Guttman setelah dapat dibuat dalam bentuk pilihan ganda, juga dapat dibuat dalam bentuk checklist. Jawaban dapat dibuat skor tertinggi 1 dan terendah 0. misal untuk jawaban setuju diberi skor 1 dan tidak setuju diberi skor 0. analisis dilakukan seperti pada skala likert.

Untuk membuat skala Guttman, lakukan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Susunlah sejumlah pertanyaan yang relevan dengan masalah yang diteliti.
- b. Berikan pertanyaan-pertanyaan diatas yang telah diacak agar tidak terjadi bias kepada sekelompok responden minimal 50 orang untuk diisi dengan benar sebagai penelitian pemulaan saja.
- c. Data yang diperoleh dianalisis.
- d. Susun jawaban pada tabel Guttman.
- e. Hitung koefisien reproduibilitas dan koefisien skalabilitas.

2.19 CARA MEMBUAT KUESIONER

Di dalam membuat suatu kuesioner, perlu diketahui bahwa kuesioner disamping bertujuan untuk menampung data sesuai dengan kebutuhan, juga merupakan suatu kertas kerja yang harus ditatalaksanakan secara baik. Oleh karena itu ada beberapa karakteristik dalam membuat kuesioner agar dapat dikatakan bahwa kuesioner yang dibuat telah efektif dan efisien.

1. Komponen Inti Kuesioner

Emory (1995) mengatakan bahwa ada 4 komponen inti dari sebuah kuesioner. Keempat komponen itu adalah:

1. Adanya subyek, individu atau lembaga yang melaksanakan riset.
2. Adanya ajakan, yaitu permohonan dari periset kepada responden untuk tirut serta mengisi secara aktif dan objektif pertanyaan maupun pernyataan yang tersedia.
3. Adanya petunjuk pengisian kuesioner, yang mana petunjuk yang tersedia harus mudah dimengerti dan tidak bias.
4. Adanya pertanyaan maupun pernyataan beserta tempat mengisi jawaban baik secara tertutup, semi tertutup ataupun terbuka.

2. Kuesioner Sebagai Kertas Kerja

Satu bentuk kuesioner bertujuan untuk mengumpulkan data yang akan dipakai untuk menghaikkan informasi tertentu. Untuk satu aplikasi riset bisa saja membutuhkan lebih dari satu bentuk kuesioner, misalnya 5 macam dengan informasi yang berbeda. Jika suatu lembaga riset

bisa saja membutuhkan lebih dari satu bentuk kuesioner, misalnya 5 macam dengan informasi yang berbeda. Jika suatu lembaga riset tengah melakukan 4 riset yang berbeda dan misalnya masing-masing memiliki 5 bentuk kuesioner, maka dalam saat yang sama akan terdapat 20 macam kuesioner. Oleh karena itu penting dicantumkan kode kuesioner beserta penanggung jawab kuesioner dicantumkan dari lembar kuesioner agar administrasi data menjadi lebih teratur dan terkendali.

3. Membuat Koesioner

Misalkan seorang peneliti akan meneliti tentang kualitas belajar mahasiswa serta kaitanya dengan pengaruh-pengaruh kehadiran, dukungan orang tua serta fasilitas dan pelayanan insitusi. Jadi penelitian ini mencerminkan sebuah peristiwa sebab akibat.

Setelah diketahui variable-variabelnya baik yang bebas maupun yang terkait, selanjutnya variable-variabel tersebut dijabarkan menjadi bagian-bagian yang lebih kecil. Bagian-bagian yang lebih kecil ini jika dapat dipecahkan lagi dan pencahannya nanti diperlukan dalam riset. Jika demikian lakukan proses pembagian ini sampai pada satu inikator tertentu yang tidak akan dipecah lagi. Indikator-indikator inilah yang menjadi deskriptor, yaitu elemen-elemen yang akan ditulis dalam kuesioner untuk dicari datanya.

- a. Untuk kasus yang kita bahas, mari kita buat masing-masing sub variabelnya.

- peran dosen wali,
 - suasana dikelas,
 - pemberian tugas,
 - proses belajar mengajar,
 - penilaian hasil belajar.
- b. Komponen Kemandirian, misalnya diambil sub-sub variabelnya sebagai berikut:
- bertindak,
 - berpikir,
 - bergaul,
 - belajar.
- c. Komponen dukungan Orang tua dan Keluarga, diambil sub-sub variabelnya sebagai berikut:
- kontrol belajar,
 - hubungan dengan pihak institusi,
 - kecukupan materi dan mental spiritual,
 - alat-alat pembelajaran.
- d. Fasilitas dan Pelayanan Institusi, diambil sub-sub variabelnya sebagai berikut:
- Perpustakaan,
 - Bagian administrasi dan akademik,
 - Bagian informasi, registrasi dan admisi,
 - Buku pedoman akademik.

Jika kita tidak hendak menjabarkan lagi sub variable menjadi bagian yang lebih kecil, maka descriptor dari kuesioner adalah seperti berikut ini:

1. Kepuasan anda terhadap peran dosen wali.
2. Kepuasan anda terhadap suasana dikelas.
3. Kepuasan anda tentang pemberian tugas.
4. Kepuasan anda tentang proses belajar-mengajar.
5. Kepuasan anda tentang penilaian hasil belajar.
6. kemandirian anda dalam bertindak.
7. Kemandirian anda dalam berpikir.
8. Kemandirian anda dalam bergaul.
9. Kemandirian anda dalam belajar.
10. Peran orang tua dalam kontrol belajar.
11. Peran orang tua dalam hubungan dengan pihak institusi.
12. Peran orang tua dalam memenuhi kecukupan materi dan mental spiritual.
13. Peran orang tua dalam pengadaan alat-alat pembelajaran.
14. Fasilitas perpustakaan.
15. Pelayanan bagian administrasi dan akademik.
16. Pelayanan bagian informasi, registrasi dan admisi.
17. Kesetersediaan buku pedoman akademik.

2.20 STRATEGI PERUSAHAAN

Perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaingnya disebabkan oleh strategi yang dilakukan perusahaan untuk merebut peluang pasar. Keberhasilan perusahaan abad informasi akan ditentukan oleh bagaimana strategi dan pengelolaan perusahaan dilaksanakan. Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Strategi dimulai dengan konsep penggunaan sumber daya perusahaan secara efektif dalam lingkungan yang berubah – ubah. Strategi adalah sarana yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir (sasaran), tetapi strategi bukanlah sekedar suatu rencana. Kata strategi berasal dari Yunani, yaitu *stratagos* atau *strategis* yang berarti jenderal. Definisi strategi menurut para ahli sebagai berikut :

1. William F. Glueck dan Lawrence R. Jauch, strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan (Saladin, hal.1, 1997).
2. Chandler, strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut (Rangkuti, hal.4,1997).
3. Robert S. Kaplan dan David P. Norton, strategi adalah penyesuaian kemampuan suatu organisasi dengan berbagai keuntungan pada pangsa

pasarnya untuk menyempurnakan tujuan dan sasaran dari organisasi tersebut (Kaplan & Norton, 1996).

Melihat definisi tersebut diatas, maka penulis mendefinisikan bahwa strategi adalah suatu kesatuan rencana yang menyeluruh, luas dan terpadu dengan menyesuaikan kemampuan suatu organisasi/perusahaan yang diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan. Strategi merupakan keputusan yang pada dasarnya berbentuk rencana yang bersifat umum. Sebagai sebuah rencana, strategi menggariskan arah, tujuan, program dan pola serta prioritas alokasi sumber daya.

Tiga dasar strategi :

1. Kemana perusahaan akan dikembangkan atau bidang – bidang usaha baru apa yang akan dimasuki.
2. Bagaimana mengalokasikan sumber daya ke berbagai bidang usaha yang berbeda.
3. Bagaimana perusahaan seharusnya berkompetisi dalam setiap bidang usaha.

2.21 MANFAAT STRATEGI

1. Menentukan batasan usaha yang akan dilakukan.
2. Membantu proses identifikasi, pemilihan prioritas dan eksploitasi kesempatan .
3. Memberikan kerangka kerja untuk meningkatkan koordinasi dan pengendalian.

4. Mengarahkan dan membentuk kultur perusahaan.
5. Menjaga kebijakan yang taat asas
6. Mengintegrasikan perilaku individu ke dalam perilaku kolektif.
7. Meminimalkan implikasi akibat adanya perubahan kondisi.
8. Menciptakan kerangka kerja dalam komunikasi internal.
9. Memberikan kedisiplinan dan formalitas manajemen.

Menurut Gregory G. Dess dan Alex Miller, strategi dibagi dalam dua bentuk (Saladin, hal.2,1997), yaitu :

1. Strategi yang dikehendaki (*intended strategic*)

Terdiri dari tiga elemen :

- Sasaran–sasaran (*goals*) : apa yang ingin dicapai perusahaan. Tingkatan dari sasaran ialah :
 - Visi : apa yang akan dilakukan perusahaan. Visi merupakan kerangka acuan dan perspektif sebagai salah satu kesatuan yang tercermin dalam kegiatan nyata.
 - Misi : banyaknya batasan sasaran yang akan dicapai. Misi merupakan tugas dan prinsip pokok dalam mewujudkan visi.

Tujuan-tujuan : tujuan yang lebih spesifik ingin dicapai.

- * Kebijakan (*policies*) : merupakan garis pedoman untuk bertindak, bagaimana sebuah organisasi mencapai sasaran – sasaran tersebut.

- * Rencana – rencana (*plans*) : suatu pernyataan dari tindakan dari organisasi/perusahaan terhadap apa yang diharapkan akan terjadi.

2. Strategi yang direalisasikan (*realized strategic*)

Menunjukkan apa yang dicapai atau yang telah terwujudkan. Strategi yang direalisasikan selalu lebih banyak atau lebih sedikit daripada strategi yang dikehendaki.

Pada umumnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga tipe, yaitu :

1. Strategi Manajemen

Strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro misalnya, strategi pengembangan produk, strategi penetapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan, dan lain-lain.

2. Strategi Investasi

Strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya, apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi divestasi, dan sebagainya.

3. Strategi Bisnis

Strategi bisnis ini sering juga disebut strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi – fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi, dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan..

