

#4

BUDAYA MUTU

Pengertian Budaya Mutu

Untuk memahami budaya mutu, terlebih dahulu harus memahami budaya organisasi, yang memiliki unsur-unsur sebagai berikut:

- Peningkatan terhadap bisnis/usaha
- Nilai organisasi
- Budaya Peran Model
- Tradisi organisasi
- Penyebaran budaya

Budaya mutu adalah sistem nilai organisasi yang menciptakan lingkungan yang kondusif untuk keberlangsungan perbaikan mutu yang berkesinambungan. Budaya mutu terdiri dari nilai-nilai, tradisi, prosedur dan harapan tentang promosi mutu.

Sedangkan tujuan dari budaya mutu adalah untuk membentuk suatu lingkungan organisasi yang memiliki sistem nilai, tradisi, dan aturan-aturan yang mendukung untuk mencapai perbaikan mutu secara terus menerus.

Budaya Mutu Vs Budaya Tradisional

Organisasi yang mengembangkan dan mempertahankan budaya mutu akan sangat berbeda dengan organisasi yang menerapkan budaya tradisional dalam hal, antara lain:

- Filosofi operasi
- Tujuan

- Pendekatan manajemen
- Sikap terhadap pelanggan
- Pendekatan pemecahan masalah
- Hubungan pemasok
- Pendekatan peningkatan kinerja

Adapun karakteristik organisasi yang memiliki budaya mutu, antara lain:

- Berorientasi terhadap kepuasan konsumen.
- Obsesi terhadap perbaikan terus menerus.
- Keinginan yang tulus akan masukan dan umpan balik.
- Pendekatan kerja tim terhadap masalah dan proses.
- Kemitraan internal yang saling mendukung.
- Rekan kerja dipandang sebagai konsumen internal.
- Pelibatan dan pemberian wewenang karyawan secara luas.
- Pendidikan dan pelatihan disediakan untuk karyawan pada semua level.
- Memiliki standar kerja yang tinggi.
- Penghargaan atas prestasi pekerja

Mengaktifkan Perubahan Budaya

Untuk mencoba penerapan TQM harus disertai dengan menciptakan budaya mutu. Perubahan budaya dapat dilakukan sebelum atau setidaknya paralel dengan pelaksanaan TQM, yang memiliki beberapa alasan, antara lain:

- Perubahan tidak bisa terjadi dalam lingkungan yang tidak bersahabat.
- Pendekatan TQM mungkin berbeda dari manajemen biasa.
- Perpindahan ke TQM membutuhkan waktu.
- Dalam konversi ke TQM, hasil positif jarang dicapai dalam jangka pendek.

Perubahan budaya merupakan salah satu tantangan paling sulit yang akan dihadapi oleh organisasi. Peran pimpinan puncak menjadi sangat penting. Kadang-kadang, budaya organisasi tidak bisa diubah tanpa perubahan dalam kepemimpinan. Perubahan budaya memerlukan dukungan, ide, dan kepemimpinan dari karyawan di semua tingkatan.

Membangun budaya mutu seperti membangun sebuah bangunan. Menurut Peter Scholtes, manajemen harus dimulai dengan mengembangkan pemahaman tentang "peraturan" dari perubahan organisasi, yaitu:

- Memahami sejarah dari budaya yang saat ini ada.
- Jangan menyalahkan sistem, namun meningkatkannya.
- Bersiaplah untuk mendengar dan mengamati.
- Libatkan semua orang yang terkena dampak dari perubahan.

Tahap awal untuk budaya mutu adalah memahami apa yang tampak/terjadi saat ini. Setiap tim yang ingin mengubah budaya organisasi harus mengetahui hukum perubahan organisasi dan memahami karakteristik organisasi yang memiliki budaya mutu yang kuat.

Pertentangan Perubahan Budaya Mutu

Perubahan banyak ditentang oleh banyak organisasi. Perbaikan berkelanjutan (*Continuous Improvement*) berarti perubahan secara terus menerus. Juran menggambarkan perubahan organisasi sebagai “Perlawanan/Bentrokan Budaya (*Clash Between Cultures*)”.

Terdapat perbedaan persepsi terhadap perubahan yang diusulkan dalam suatu organisasi, yang tertera pada tabel 4.1 berikut ini.

Tabel 4.1. Perbedaan Persepsi Perubahan

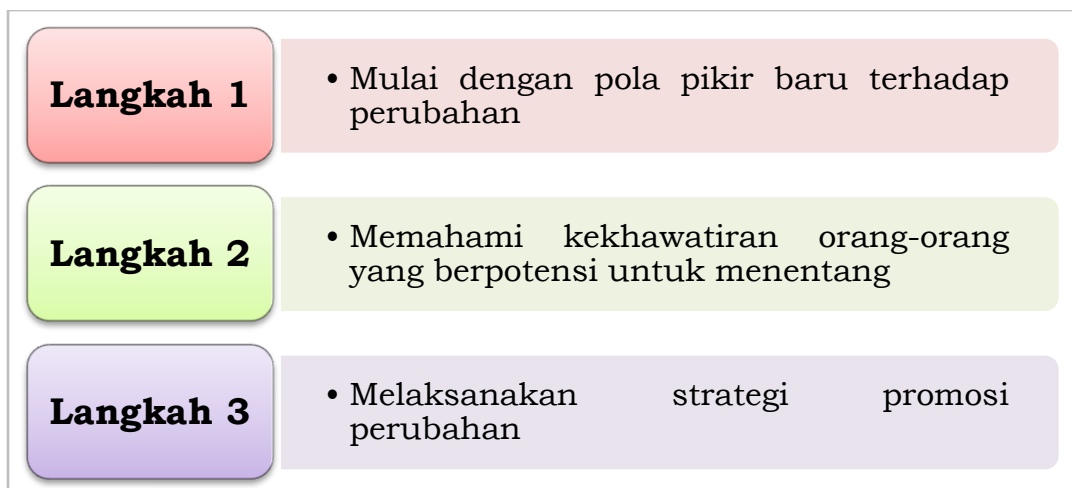
Usulan Perubahan	Persepsi Pendukung	Persepsi Penentang
Otomatisasi proses produksi	Meningkatkan produktivitas	Ancaman terhadap pekerjaan
Melibatkan dan memberdayakan karyawan	Fokus kepada sumber daya untuk perbaikan berkesinambungan	Kehilangan kewenangan
Membangun kemitraan dengan pemasok	Kerjasama saling menguntungkan	Mengganggu pembentukan jaringan pembelian
Menetapkan program pendidikan dan pelatihan bagi karyawan	Tenaga kerja lebih memiliki pengetahuan dan lebih terampil	Banyak mengeluarkan biaya
Bergabung dengan jaringan perusahaan	Meningkatkan daya saing, dapat berbagi biaya, dan sumber daya	Pesaing akan memperoleh keuntungan dari yang mereka pelajari tentang perusahaan kita.

Memfasilitasi Perubahan

Tanggung jawab untuk memfasilitasi perubahan selalu jatuh ke orang-orang yang mendukung perubahan. Langkah-langkah untuk memfasilitasi perubahan adalah sebagai berikut:

- Menerapkan pola pikir untuk memfasilitasi perubahan dengan mendukung perubahan tersebut.
- Memahami kekhawatiran dari orang-orang yang berpotensi untuk menentang, seperti: rasa takut, kehilangan kendali, ketidakpastian, dan lebih banyak pekerjaan.
- Melaksanakan strategi promosi perubahan, dengan melibatkan penentang, menghindari kejutan, mulai melakukan perubahan secara perlahan, mulai dari yang kecil dan fleksibel, menciptakan lingkungan yang positif, memasukkan perubahan, merespon dengan cepat dan positif, bekerja dengan para pemimpin, perlakukan orang dengan hormat & tanggap, jadilah orang yang membangun.

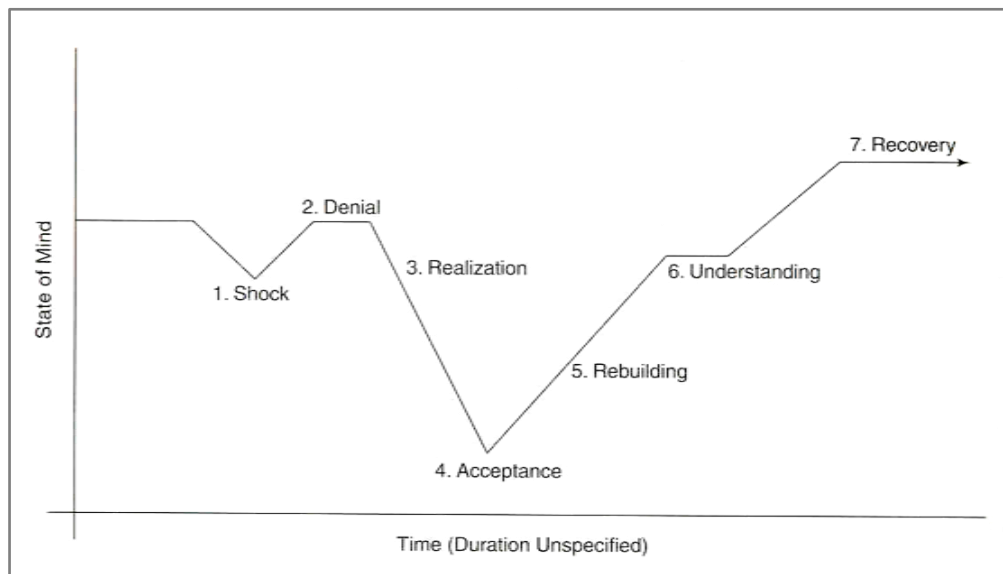
Langkah tersebut dapat dilihat dalam gambar 4.1 berikut ini.



Gambar 4.1. Langkah-langkah Memfasilitasi Perubahan

Membangun Budaya Mutu

Membangun budaya mutu melibatkan perencanaan dan aktivitas spesifik untuk bisnis atau departemen. Dalam hal ini terdapat fase yang disebut dengan “Fase Transisi Emosional”, yang terlihat dalam gambar 4.2 berikut ini.



Gambar 4.2. Fase Transisi Emosional

Menurut Goetch & Davis, tahapan untuk melakukan perubahan budaya mutu dalam organisasi, antara lain:

- Identifikasi perubahan yang dibutuhkan.
- Tulis rencana perubahan.
- Mengembangkan rencana perubahan.
- Memahami proses transisi emosional.
- Mengidentifikasi orang yang berpengaruh dan buat mereka menjadi pendukung.
- Lakukan pendekatan persuasif.
- Terapkan strategi pengenalan (sosialisasi).

Membangun Budaya Kualitas adalah usaha yang menantang untuk setiap organisasi. Hal ini bahkan lebih menantang untuk mempertahankannya dari waktu ke waktu.

Dalam rangka mempertahankan budaya mutu, organisasi harus mendorong perilaku berikut:

- Mempertahankan kesadaran mutu sebagai budaya.
- Pastikan bahwa ada banyak bukti komitmen pimpinan.
- Memberdayakan karyawan dan mendorong pengembangan diri dan inisiatif.
- Memperhatikan dan menghargai perilaku yang cenderung untuk memelihara dan mempertahankan budaya mutu.

Daftar Pustaka

Ashok Rao and Lawrence P. Carr, ***Total Quality Management: A Cross-functional Perspective***, John Wiley & Sons, 1996

Bernardine Wirjana, ***Mencapai Manajemen Berkualitas***, Andi, 2007

Jenny Waller and Derek Allen, ***The T.Q.M. Toolkit: A Guide to Practical Techniques for Total Quality Management***, Kogan Page, 1995

Nursya'bani Purnama, ***Manajemen Kualitas: Perspektif Global***, Fakultas Ekonomi UII, 2006

Soewarso Hardjosoedarmo, ***Total quality management***, Andi, 2004

Suryadi Prawirosentono, ***Filosofi Baru Tentang Manajemen Mutu Terpadu Abad 21***, Bumi Aksara, 2007

T. Yuri M Zagloel dan Rahmat Nurcahyo, ***Total Quality Management***, 2012