

MEMBUAT PROSES MANAJEMEN BERKUALITAS

Hj.Efni Ramli

STAI Hubbulwathan Duri

Jl. Karya KM.7 Desa Balaimakam Duri

efni_ramli@yahoo.com

Abstract

The quality of the organization can be measured by customer satisfaction through continuous process improvement management. The strategy used in leading to quality management is Strategy Total Quality Management (TQM). Process to TQM involves many elements such as professional leaders, empowerment and teamwork, quality products and consistent service for customers and organizational management appraisals.

Keywords : customer satisfaction, professional leaders, Total Quality Management (TQM)

PENDAHULUAN

Proses dapat didefinisikan sebagai integrasi sekuensial (berurutan) dari orang, material, metode dan mesin atau peralatan dalam suatu lingkungan guna menghasilkan nilai tambah output untuk pelanggan. Suatu proses mengkonversi input terstruktur ke dalam output, terukur melalui sejumlah langkah sekuensial yang terorganisasi.

Mutu atau kualitas adalah keadaan fisik, fungsi dan sifat suatu produk bersangkutan yang dapat memenuhi selera dan kebutuhan konsumen dengan memuaskan sesuai nilai yang telah dikeluarkan. (Suyadi, 2002)

Kualitas produk menurut Joseph Juran adalah, kecocokan penggunaan produk (fitness for use) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Kecocokan pengguna itu didasarkan pada lima ciri utama, (1) teknologi, yaitu kekuatan atau daya tahan, (2) psikologis, yaitu cita rasa atau status, (3) waktu, yaitu kehandalan, (4) kontraktual, yaitu adanya jaminan, (5) etika, yaitu sopan santun, ramah dan jujur. (Drs. MN. Nasution, 2001).

Banyak ahli mengungkapkan definisi Total Quality Management (TQM) atau Manajemen Mutu Terpadu, yaitu perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas dan pengertian serta kepuasan pelanggan (Ishikawa, 1993). Definisi yang lain menyatakan bahwa TQM merupakan sistem manajemen yang

mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Fandy Tjiptono & Anastasia Diana mendefinisikan TQM sebagai sesuatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. (Santosa, 1992). (Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, 2001).

Kepuasan pelanggan menjadi target akhir dari TQM atau menjadi tolak ukur keberhasilan sebuah produk organisasi. Pelanggan adalah semua orang yang menuntut kita atau perusahaan untuk memenuhi suatu standar kualitas tertentu dan akan memberikan pengaruh dan performa kita atau perusahaan. (MN. Nasution, 2001) Manajemen perusahaan *L.L. Bean, Freeport Maine* mendefinisikan pelanggan sebagai berikut :

1. Pelanggan adalah orang yang tidak tergantung pada kita, tetapi kita yang tergantung padanya.
2. Pelanggan adalah orang yang membawa kita kepada apa yang diinginkannya.
3. Tidak ada seorangpun yang pernah menang beradu berargumentasi dengan pelanggan.
4. Pelanggan adalah orang yang teramat penting untuk dilepaskan.

Untuk menghasilkan produk yang bermutu dan memuaskan semua pelanggan yang akan menikmati hasil produk, peranan seorang pemimpin dan bagaimana supaya menggerakkan orang-orang yang berkerja dalam sekelompok-kelompok kecil supaya berkerja lebih optimal. Seperti yang dijelaskan oleh Ashar Sunyoto Munandar dalam Psikologi Industri dan Organisasi, bahwa kepemimpinan merupakan hal yang penting bagi seorang manager yang menjadi pemimpin dalam organisasi. Gibson dalam Fandy Tjiptono & Anastasia Diana mendefinisikan pemimpin adalah kemampuan untuk memotivasikan untuk memotivasi individu dalam suatu kelompok.

Rekayasa ulang diperlukan dalam manajemen berkualitas, karena rekayasa ulang mencakup perancangan kembali proses bisnis untuk memperoleh keuntungan dari potensi besar yang dimiliki perusahaan, seperti komputer dan teknologi informasi. Tujuan rekayasa ulang adalah perbaikan proses untuk meningkatkan kepuasan total, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal.

Proses Perbaikan dan Reengineering

Perbaikan proses yang efektif atau metodologi rekayasa ulang dan setiap organisasi nampaknya memiliki pendekatan lima tahap, tujuh tahap, atau sepuluh-tahap sendiri –sendiri termasuk menetapkan lebih awal apa yang tepatnya

harus diselesaikan dan hasil apa yang diharapkan. Tahap tersebut menghindari proses tersebut dari kesalahan dengan lebih cepat :

- Pendidikan difokuskan pada hal-hal yang penting bagi suatu tim khusus.
- Proses-proses dipecah dalam bagian-bagian yang dapat diatur.
- Keuntungan tambahan diperoleh.

Tahapan dasar dalam rekayasa ulang terdiri atas 3R, yaitu sebagai berikut.

1. *Rethink*. Memikirkan kembali tujuan apakah tujuan tersebut masih bisa digunakan untuk kepuasan pelanggan.
2. *Redesign*. Analisis organisasi dalam memproduksi barang dan jasa, struktur kerja, siapa yang menyelaskan, apa hasilnya.
3. *Retoll*. Evaluasi keuntungan atau manfaat dari teknologi mutakhir yang digunakan.

Menerapkan Kriteria Manajemen Baldrige pada Lembaga

Manajemen yang tepat memberikan pandangan pada karyawan mengenai model yang sedang dibangun. Terdapat empat aturan pokok yang harus diingat.

1. Memiliki tujuan yang jelas tentang kenapa dan bagaimana anda ingin mempergunakan model manajemen anda, termasuk:
 - Menetapkan praktek dan nilai-nilai kualitas dalam struktur bisnis
 - Membangun proses manajemen yang berdasarkan kriteria model
 - Melakukan evaluasi berkelanjutan dari kemajuan dalam memenuhi visi, strategi, dan tujuan kualitas.
2. Menugaskan pemilik manajemen pada setiap bagian atau fungsi Baldrige. Pilih manajer yang paling senior atau pemimpin tim dari perusahaan dan berikan tugas dan adakan pengawasan selama satu tahun. Masalah tersebut akan diawasi melalui lensa topik mereka dan melaporkan masalah, kemajuan dan perkiraan. Tanggung jawab, khusus mereka adalah:
 - Memeriksa prestasi dan memberi saran cara untuk meningkatkan
 - Memberi saran dan mendukung organisasi sebaya dalam perusahaan
 - Melakukan penilaian tahunan dari seluruh oraganisasi sistem informasi melalui presentasi dan laporan tertulis
 - Menjadi ahli dalam subyek mereka dengan cara berkerja pada organisasi mereka.
3. Mendefinisikan proses pada kegiatan yang terjadi sepanjang tahun. *Flowchart* mengilustrasikan proses perencanaan strategik yang digunakan suatu organisasi sistem informasi tapi ini bukan model khusus yang berlaku.

4. Perintahkan pemilik untuk membuat jaringan kerja dengan pemilik bagian lain dalam perusahaan atau dengan perusahaan lainnya.

Proses Sertifikasi Baldrige

Tujuan khusus untuk suatu proses sertifikasi adalah (1) merancang aksi dan kegiatan minimum yang harus dilakukan organisasi, (2) mengikat bersama tujuan kegiatan lokal dan nasional, (3) menyediakan sarana untuk pengenalan dan menghargai perilaku yang telah dibuktikan dan (4) menyesuaikan standar sertifikasi dari sebagian besar konsumen.

Eksekutif atau manajer seharusnya mengadakan *self assessment* tahunan yang diikuti oleh outside audit demo assessment. Manajemen melaporkan bahwa pengalaman sangat positif, saat untuk belajar, dan tidak negatif atau lebih mengganggu audit akuntansi tradisional. Pada audit akuntansi dilakukan pelacakan untuk mengidentifikasi penyimpangan dan praktek.

Peran dari Pendekatan Sertifikasi Kualitas yang Lain

Dalam komunitas programming ada pekerjaan yang dilakukan oleh *Perangkat lunak* Engineering Institute (SEI), merancang pedoman yang detail bagaimana *Perangkat lunak* dapat diproduksi. Hampir seluruh proyek pengembangan *Perangkat lunak* berada dalam masalah khusus, dibutuhkan standar "*besi practises*". Prosedur penilaian meliputi tiga aspek penting dari programming dan sedain perangkat lunak :

- Organisasi dan manajemen sumber daya
- Proses engineering *perangkat lunak*
- Alat-alat dan teknologi

Setelah dikeluarkannya ISO 9000 menyusul sertifikasi kualitas yang lain juga dikeluarkan berkaitan dengan mutu atau kualitas yang dihasilkan. Seri-seri tersebut disusun untuk tujuan kontrak dan penilaian sistem kualitas formal berdasarkan kriteria ISO 9000 sampai saat ini telah banyak seri lain yang telah dikeluarkan, yaitu :

- ISO-9000 manajemen kualitas dan pedoman standar jaminan kualitas untuk seleksi dan penggunaan.
- ISO-9001 model sistem kualitas untuk jaminan kualitas dalam desain pengembangan, produksi, instalasi, dan pelayanan.
- ISO-9002 model sistem kualitas untuk jaminan kualitas dalam produksi dan instalasi
- ISO-9003 pemeriksaan dan tes kualitas.
- ISO-9004 manajemen kualitas dan pedoman elemen sistem kualitas.

- ISO-8402 terminologi dan defenisi kualitas.
Proses ISO-9000 didesain dan digunakan untuk memastikan bahwa penyalur menyesuaikan diri dengan permintaan khusus konsumen, yang berarti meyakinkan suatu level kualitas yang sudah ditetapkan sebelumnya.
- 1. ISO dan Baldrige tidak terpisah satu sama lain. Banyak perusahaan menggunakan keduanya. IBM, misalnya, memenangkan penghargaan Baldrige atas pabriknya menggunakan Rochester, Minnesota, Fasilitas yang sama juga mendapat sertifikat ISO 9000. Hal yang sama juga dialami oleh banyak pemenang Baldrige yang lain dan pemakai kriteria Baldrige.
- 2. Baldrige difokuskan pada anda yang tengah berkompetisi dalam operasinya, sedangkan ISO dipusatkan penyesuaian praktek yang khusus pada model kualitas anda.
- 3. Baldrige menekankan pemahaman organisasional untuk meningkat kan operasi; ISO-9000 menekankan kesesuaian dengan permintaan pembeli.
- 4. Baldrige mendefinisikan kualitas yang dipengaruhi oleh konsumen; ISO mendefenisikannya sebagai kesesuaian dengan permintaan yang didokumentasikan.
- 5. Baldrige menekankan hasil dari kegiatan kualaitas dalam penilaiannya; ISO hanya sedikit menekankan pada hasil dan lebih banyak kesesuaian dengan standar.
- 6. Baldrige meliputi seluruh operasi dan proses; ISO cenderung untuk menekankan lebih banyak desain pengembangan, produksi, instalasi, dan pelayanan.

Bagaimana Mempergunakan Penilaian dengan Efektif

Kegiatan-kegiatan dalam perusahaan atau organisasi, perlu dievaluasi untuk melihat sejauhmana program memiliki kontribusi kepada perusahaan. Beberapa alasan yang mendasari mengapa program harus dievaluasi adalah (Johanes Papu, 2002):

1. Merupakan sarana atau tindakan yang tepat untuk memperbaiki kinerja dan produktivitas perusahaan dapat disejajarkan dengan sarana-saranaa atau tindakan-tindakan lain yang digunakan dalam perusahaan.
2. Memastikan dana dapat dipertanggungjawabkan.
3. Membantu memperbaiki dan desain program organisasi di masa yang akan datang.

Sering penilaian prestasi dikembangkan sebagai respon dari situasi khusus di waktu sebelumnya. Jarang organisasi dilengkapi dengan satu set penilaian yang merefleksikan nilai hari ini dan tujuan perusahaan. Seorang manajer menggunakan penilaian yang telah ada.

Semuanya mulai berubah. *Pertama* kali, begitu organisasi maju dalam pendekatan proses manajemen, dengan penekanan pada peningkatan pembuatan keputusan berdasarkan atas kenyataan, penilaian yang lama digantikan dengan cara baru. Termasuk penilaian dari hasil (pendekatan tradisional), namun mendefinisikan bagaimana suatu proses berkerja. *Kedua*, strategi bisnis yang baru meminta penilaian yang berbeda. Penilaian baru yang terbesar menyangkut sirkulasi waktu yang digunakan dalam melaksanakan suatu tugas, proses, atau menyempurnakan strategi. *Ketiga*, praktek bisnis melahirkan penilaian, menghasilkan data atas biaya tugas.

Tim manajemen memperlakukan penilaian penampilan sebagai suatu proses. Manajer menginginkan penilaian yang terkoordinir, merefleksikan topik clan nilai-nilai pada tahun 1990-an; mendokumentasi prestasi dari proses, praktek kualitas, dan melakukannya dengan cara baru, menilai sistem on-line dan gambaran grafikal yang lebih luas.

Beberapa pemikir di awal proses sangat membantu. Tujuan-tujuan yang paling efektif untuk setiap proses penilaian adalah:

- Harus mengidentifikasi kuntungan dari tiap proses.
- Sebaiknya mendokumentasikan tarif dan kualitas perubahan dalam perencanaan mengontrol proyek dan aktivitas.
- Memudahkan perolehan keahlian sumber daya memudahkan kapasitas organisasi untuk berubah.

Memahami Proses Manajemen untuk Membantu Penilaian

Memahami proses manajemen dan mengartikulasikan dan berfungsi menempatkan penilaian dalam konteks. Dengan membangun suatu proses manajemen yang berpusat pada penilaian. Pembuatan keputusan diarahkan pada pemahaman masalah dan kesempatan direfeksikan dalam perubahan proses dan penilaian. Perubahan penilaian dibuat untuk mengikuti keefektifan keputusan dan akibat dari keputusan. Keputusan mempengaruhi proses dan mengarahkan evaluasi dari kemampuan organisasi untuk mendukung proses-proses.

Langkah pertama memperlakukan penilaian sebagai suatu kunci proses, bukan sebagai koleksi terpilih dari data. Penilaian menjadi jantung dari proses manajemen, sehingga harus seimbang dan komprehensif.

- *Timing*: Kapan penilaian diperlakukan dan oleh siapa?
- *Detail*: Berapa banyak data dan untuk siapa?
- *Change*: Kapan seharusnya diubah dan oleh siapa?
- *Accuracy*: Sampai sejauh mana orang percaya pada angka-angka?
- *Improvement*: bagaimana cara penilaian memperluas pemahaman?

Rekayasa Ulang (Reengineering)

Rekayasa ulang adalah proses berpikir kembali (*rethinking*) dan proses perancang kembali (*redesign*) secara mendasar (*fundamental*) untuk memperoleh perbaikan yang memuaskan atas performansi perusahaan yang mencakup *cost, quality, delivery, service, and speed* dengan pengukuran yang teliti atau kontemporer. Rekayasa ulang mencoba untuk memisahkan peraturan lama dengan peraturan baru tentang bagaimana kita mengorganisasikan dan memperlakukan bisnis. Hal ini mencakup penggantian metode kerja lama dan mencari metode kerja baru untuk menyelesaikan pekerjaan.

Menurut MN. Nasution (2001), dalam melakukan rekayasa ulang harus berlandaskan pada beberapa prinsip yang terdiri atas :

1. Mengorganisasikan hasil dari seluruh langkah dalam proses, bukan satu langkah saja.
2. Orang yang mengusulkan desain proses baru tersebut harus bisa melakukannya dengan cepat.
3. Pekerjaan dalam memproses informasi diusahakan menjadi kerja nyata yang menghasilkan informasi akurat yang dibutuhkan.
4. Sumber-sumber produksi yang letaknya menyebar harus dibuat agar seolah-olah disentralisasikan. Lebih menghubungkan aktivitas paralel dari pada mengintegrasikan hasilnya.

Manajemen Baldrige

The Baldrige International Quality Award atas inisiatif Malcom Bridge, yang memfokuskan pada sistem manajemen mutu terpadu dan menghasilkan perbaikan sistem mutu. Untuk menilai dan mengakui sistem mutu yang efektif, mengeluarkan satu cara untuk melakukan pengujian secara komprehensif berdasarkan pengamatan dan komentar seluruh negara. Mekanis pengujian Baldrige sebagai berikut (MN. Nasution, 2001:238):

1. Penyampaian formulir persyaratan pada bulan Maret setiap tahun.
2. Penyampaian aplikasi bulan April.
3. Evaluasi aplikasi tertulis tahap 1 (April-Juni) oleh 4 orang direksi penguji. Tahap ke-2 (Juni-Agustus).
4. Kunjungan ke lokasi selama 5 hari oleh penguji senior (September).
5. Penilaian akhir (Oktober).
6. Penghargaan (Oktober dan November). Laporan umpan balik didistribusikan pada semua pelamar bulan November dan Desember.

Sertifikasi Baldrige dan Produk Bermutu

Audit juga dilakukan pada mutu produk atau jasa yang akan dilakukan. Menurut Drs. Suyadi Prawirosentono (2002:24-33). Audit mutu produk adalah kegiatan untuk mengidentifikasi semua biaya yang timbul berkaitan dengan upaya mengubah produk yang bermutu buruk (bad quality product) menjadi produk bermutu baik (good quality product).

Untuk menghasilkan produk yang bermutu, merupakan tanggung jawab seluruh lini organisasi. Mutu barang atau jasa ditinjau dari sisi produsen, dimana mutu produk dipengaruhi oleh hal-hal berikut.

1. Bentuk rancangan dari suatu barang atau jasa (designing)
2. Bahan baku yang digunakan (raw materials)
3. Cara atau proses pembuatannya, yaitu teknologi yang digunakan untuk membuat barang tersebut (technology)
4. Cara menjualnya atau cara mengirimnya ke konsumen termasuk cara mengemasnya (packaging dan delivering)
5. Digunakan untuk dipakainya barang atau jasa tersebut oleh konsumen (using).

Serifikasi lain yang digunakan untuk penilaian adalah ISO-9000. Awalnya diciptakan untuk membantu perusahaan manufaktur dalam sembilan puluh satu negara dalam praktek penilaian kualitasnya secara standar, namun menjadi tanda kualitas bagi perusahaan diseluruh dunia. Menurut MN.Nasution, ISO 9000 adalah suatu sistem terpadu untuk mengoptimalkan efektifitas mutu suatu perusahaan dengan menciptakan kerangka kerja peningkatan secara berkesinambungan. ISO 9000 diakui secara internasional merupakan nama generik untuk sistem manajemen berkualitas yang dikeluarkan pertama sekali pada tahun 1987 oleh International Standarize Organization.

Evaluasi

Untuk dapat mengetahui adanya suatu peningkatan produktivitas maka perusahaan harus terlebih dahulu memiliki alat untuk mengevaluasi kinerja (*Performance Appraisal*). Dalam hal ini maka *out put* (hasil) yang dilakukan untuk dimiliki sudah tersusun secara rinci sehingga akan lebih mudah untuk dilakukan evaluasi. Beberapa hal yang menjadi indikator adanya peningkatan produktivitas karyawan, misalnya :

- Perbaikan metode atau prosedur kerja sehingga menjadi lebih efisien
- Peningkatan keterampilan sehingga membuat pekerjaan diselesaikan dengan cepat dan tepat
- Peningkatan motivasi kerja sehingga mau melakukan berbagai upaya untuk mencapai keberhasilan.

Kegiatan dalam suatu perusahaan atau organisasi perlu dievaluasi untuk melihat sejauh mana program yang telah dilaksanakan memiliki kontribusi kepada perusahaan.

Beberapa alasan yang mendasari dilakukannya evaluasi adalah :

1. Merupakan sarana yang tepat untuk memperbaiki kinerja dan produktivitas perusahaan sehingga dapat disejajarkan dengan sarana-sarana atau tindakan-tindakan lain yang digunakan dalam perusahaan
2. Memastikan bahwa dana yang digunakan benar-benar dapat dipertanggungjawabkan
3. Membantu dalam memperbaiki desain program dimasa yang akan datang
4. Membantu dalam menentukan metode-metode program yang paling tepat

Kepuasan Pelanggan

Pelanggan adalah orang yang menuntut perusahaan untuk memenuhi standar kualitas tertentu yang akan memberikan pengaruh pada performa perusahaan. Untuk memberikan kepuasan pada pelanggan perlu diidentifikasi jenis-jenis pelanggan dalam kualitas modern sebagai berikut :

1. Pelanggan internal adalah orang yang berbeda dalam perusahaan dan memiliki pengaruh pada performa perusahaan.
2. Pelanggan antara adalah mereka yang bertindak sebagai perantara bukan sebagai pemakai akhir produk.
3. Pelanggan eksternal adalah pembeli atau pemakai akhir produk atau pelanggan nyata.

Kepuasan pelanggan adalah dimana suatu kebutuhan, keinginan, dan harapan terpenuhi melalui produk yang dikonsumsi. Beberapa faktor yang mempengaruhi persepsi dan harapan pelanggan adalah :

1. Jika pada saat kebutuhan dan keinginan besar, maka harapan pelanggan akan tinggi demikian pula sebaliknya.
2. Pengalaman masa lalu dari produk atau perusahaan pesaing-pesaingnya.
3. Pengalaman teman-teman yang menyukai produk tertentu.
4. Komunikasi melalui iklan dan pemasaran.

Pengertian pelanggan yang digunakan dalam bagian ini adalah pemakai akhir suatu produk dan pembeli dari produk yang dihasilkan pemasok. Pelanggan internal ada dalam setiap organisasi, dan organisasi yang membeli dari pemasok adalah pelanggan dari pemasok tersebut. Alasan perlunya membentuk kemitraan dengan pelanggan adalah untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan daya saing perusahaan. Cara terbaik untuk menjamin kepuasan pelanggan adalah melibatkan mereka sebagai mitra dalam proses pengembangan produk. Hal ini dikarenakan hanya pelanggan sendirilah yang tahu dengan pasti apa yang mereka inginkan.

Pelayanan yang Konsisten

Perusahaan jasa harus memahami rantai pelayanan jasa yang menghubungkan keuntungan jasa perusahaan dan kepuasan pelanggan. Ada beberapa faktor keberhasilan untuk mempertahankan momentum pelayanan pelanggan antara lain sebagai berikut :

1. Manajemen harus mendemonstrasikan atau menunjukkan komitmen, dukungan dan keterlibatan.
2. Setiap produk dilibatkan.
3. Fokus yang sama diberikan pada pelanggan internal dan eksternal
4. Manajemn tradisiona; harus dihentikan agar kelompok kerja dapat berkerja bersama-sama.
5. Setiap orang harus mengakui adn menghargai prestasi yang dicapai
6. Standar pelayanan harus secara terus menerus, ditinjau ulang agar dapat meningkatkan mutu untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Kepemimpinan dan Menumbuhkan Kreativitas

Seorang pimpinan yang baik harus berkerja bersama dengan orang lain. Hal ini berarti bahwa ia harus berkerja dengan kekuatan-kekuatan, kelemahan-kelemahan, kesanggupan, dan kekurangan-kekurangan dari orang lain itu. Jika dia dewasa, dia akan menghargai perbedaan yang ada tersebut dan tidak akan mencoba untuk membentuk orang lain agar sesuai dengan keinginannya sendiri dan tidak memeralat bawahan untuk kepentingannya sendiri. Ia sanggup untuk menerima kenyataan yang ada, bahwa setiap orang memiliki andil terhadap hasil akhir suatu perkerjaan yang dikerjakan secara bersama-sama (teamwork).

Pemimpin harus mampu memeotivasi dan menumbuhkan kreativitas pekerja untuk mencapai mutu produk atau jasa. Proses kreativitas melibatkan adanya ide-ide baru, berguna, dan tidak terduga tetapi dapat diimplementasikan. Secara umum tahapan kreativitas dapat dibagi dalam 4 tahap: *Exploring*, *Inventing*, *Choosing* dan *Implementing*.

1. **Exploring.** Pekerja mengidentifikasi kondisi yang ada saat ini.
2. **Inventing.** Perusahaan melihat atau meriview berbagai alat, teknik dan metode yan telah dimiliki yang mungkin dapat membantu dalam menghilangkan cara berpikir yang tradisonal.
3. **Choosing.** Perusahaan mengidentifikasi dan memilih ide-ide yang paling mungkin untuk dilaksanakan.
4. **Impelementing.** Bagaimana membuat suatu ide dapat diimplementasikan

Hambatan yang mengganggu kreativitas dadalah jika pekerjaan yang dijalani tidak sesuai dengan minat dan bakat yang dimiliki. Selain itu gaya

keaktivitas yang dimiliki tidak “*match*” dengan tuntutan pekerjaan sehari-hari. Hambatan lain datang dari unsur psikologin. Untuk menjadi kreatif seseorang harus berani untuk dinilai aneh oleh orang lain. Lihat saja para penemu dan seniman-seniman besar yang pada saat menciptakan karyanya seringkali dianggap “*gila*” Nah, karena itu tidak semua pegawai siap untuk berbeda pendapat/ide dengan orang lain meskipun ide tersebut kemudian terbukti benar. Pola pendidikan kita yang kurang mendorong adanya variasi atau perbedaan pendapat juga sangat mendukung kurangnya kreativitas pegawai.

Pada dasarnya kreativitas dapat terjadi di semua bentuk organisasi atau perusahaan sejauh organisasi tersebut menghargai atau mendorong individu-individu untuk berkreasi. Jika tidak, maka individu yang kreatif akan menjadi frustrasi dan selanjutnya terjebak dengan rutinitas yang ada. Dari hasil penelitian, untuk menciptakan kreativitas dibutuhkan lingkungan kerja kondusif yang menyenangkan (*fun*), penuh rasa humor, spontan, dan memberi ruang bagi individu untuk melakukan berbagai permainan atau percobaan. Membentuk lingkungan yang kondusif seperti itu sangatlah tidak mudah bagi sebuah organisasi. Mendorong kreativitas dalam dunia kerja menuntut iklim yang *permissif* terhadap existensi individualitas dan penerimaan terhadap rasa humor, disamping tetap memegang teguh rasa hormat, kepercayaan dan komitmen sebagai norma yang berlaku.

Salah satu cara terbaik untuk mendorong kreativitas dan inovasi dalam sebuah perusahaan adalah dengan cara mengukur sejauh mana hal tersebut telah dilakukan. Perusahaan dianjurkan untuk memasukkan unsur kreativitas dan inovasi kedalam proses evaluasi kerja. Sebagai contoh: masukan unsur penilaian tentang berapa banyak ide dari seseorang atau kelompok (*teamwork*) yang dapat diimplementasikan oleh perusahaan. Jika hal ini terkomunikasikan dengan baik maka setiap individu akan berusaha untuk memberikan ide secara konstruktif.

Total Quality Managemen (TQM)

Total Quality Management (TQM), atau Mutu menyeluruh, adalah suatu konsep manajemen yang telah dikembangkan sejak lima puluh tahun lalu yang diambil dari berbagai praktek manajemen, usaha peningkatan produktivitas serta peningkatan kualitas barang dan pelayanan. Konsep manajemen ini membuka jalan menuju paradigma berpikir baru yang memberi penekanan pada kepuasan pelanggan dan pelayanan bermutu. Faktor-faktor yang menyebabkan lahirnya “peubahan paradigma” adalah menajamnya persaingan, ketidak-puasan pelanggan terhadap mutu pelayanan dan produk, pemotong anggaran serta krisis ekonomi. Konsep TQM dari model perusahaan dan industri, sama seperti konsep manajemen yang lahir sebelumnya.

KESIMPULAN

Perbaikan proses yang efektif metodologi rekayasa ulang pada setiap organisasi memiliki pendekatan yang dapat menghindarkan proses tersebut dari kesalahan dengan lebih cepat:

Manajemen yang tepat memberikan pandangan pada karyawan mengenai model yang sedang dibangun. Terdapat empat aturan pokok yang harus diingat (1) memiliki tujuan yang jelas tentang kenapa dan bagaimana anda ingin mempergunakan model manajemen, (2) menugaskan pemilik manajemen pada setiap bagian atau fungsi Baldrige, (3) mendefinisikan proses pada kegiatan yang terjadi sepanjang tahun, (4) perintahkan pemilik untuk membuat jaringan kerja dengan pemilik bagian lain dalam perusahaan atau dengan perusahaan lainnya.

Tujuan khusus untuk suatu proses sertifikasi adalah (1) merancang aksi dan kegiatan minimum yang harus dilakukan organisasi, (2) mengikat bersama tujuan kegiatan lokal dan nasional, (3) menyediakan sarana untuk pengenalan dan menghargai perilaku yang telah dibuktikan dan (4) menyesuaikan standar sertifikasi dari sebagian besar konsumen.

Eksekutif atau manajer seharusnya mengadakan *selfassessment* tahunan yang diikuti oleh outside audit demo assesment. Manajemen melaporkan bahwa pengalaman sangat positif, saat untuk belajar, dan tidak negatif atau lebih mengganggu audit akuntansi tradisional. Pada audit akuntansi dilakukan pelacakan untuk mengidentifikasi penyimpangan dan praktek.

Setelah dikeluarnya ISO 9000 menyusuk sertifikasi kualitas yang lain juga dikeluarkan berkaitan dengan mutu atau kualitas yang dihasilkan. Seri-seri tersebut disusun untuk tujuan kontrak dan penilaian sistem kualitas formal berdasarkan kriteria ISO 9000. Sampai saat ini telah banyak seri lain yang telah dikeluarkan.

Proses ISO-9000 didesain dan digunakan untuk memastikan bahwa penyalur menyesuaikan diri dengan permintaan khusus konsumen, yang berarti meyakinkan suatu level kualitas yang sudah ditetapkan sebelumnya. ISO 9000 merupakan sistem manajemen kualitas formal yang berlaku secara internasional dan meliputi suatu seri dari standar internasional, baik industri manufaktur maupun industri jasa. Indonesia telah mengadopsi ISO 9000 menjadi Standar Nasional Indonesia (SNI).

DAFTAR PUSTAKA

Bptp Diskik Jabar. 2004.*Manajemen Mutu Terpadu Pengelolaan Sekolah*. Jabar: Jurnal

Drs. M.N Nasution.2001.*Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta: Ghalia Indonesia

AL-ISHLAH

Jurnal Pendidikan

Drs. Suyadi Prawirosentono, MBA.2004.*Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta:
Bumi aksara

Fandy Tjiptono & Anastasia Diana. 2003.*Total Quality Management*. Yogyakarta:
Andi

Johanes Papu. 2002.*Mengukur Roi sebuah pelatihan*. Jakarta: e-Psikologi.com