

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Aspek pokok dalam manajemen adalah mengenali peranan dan pentingnya orang lain. Manajer yang baik tahu bahwa satu-satunya cara mereka dapat mencapai tujuan organisasi adalah melalui orang dalam organisasi. Seorang ahli manajemen pada awal abad kedua puluh, (Follet 2006), mendefinisikan manajemen sebagai “Seni untuk menyelesaikan segala sesuatu melalui orang.” Manajemen sering dianggap menyeluruh karena menggunakan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan dan berhasil mencapai produksi yang optimal untuk seluruh organisasi yang berorientasi laba maupun nirlaba. Dengan demikian, manajemen dapat diartikan sebagai pencapaian tujuan organisasi dengan cara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi. Ada beberapa pendapat, antara lain dapat dijelaskan sebagai berikut:

Malayu (2010) manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Manajemen di sebut juga sebagai suatu “seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain”. Menurut Siagian (2003:5) menyatakan : manajemen sumber daya manusia adalah penerapan fungsi-fungsi manajemen di dalam sumber daya manusia mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan perusahaan individu dan masyarakat.

Menurut Wibowo (2009:7) menyatakan bahwa : manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling* dalam aktivitas/fungsi operasional sumber daya mulai dari penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan penempatan yang meliputi promosi, demosi, transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial hingga pemutusan hubungan kerja yang bertujuan bagi peningkatan kontribusi produktif sumber daya manusia organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

Menurut Rivai (2009) menyatakan bahwa, pengertian manajemen Sumber Daya Manusia di bedakan menjadi 2 yaitu :

- a. Manajemen. Manajemen berasal dari kata kerja *to manage*, yang artinya mengatur, mengurus, melaksanakan, dan (mengelola) sumber daya manusia.
- b. Sumber Daya Manusia (SDM). SDM merupakan salah sumber daya yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitasnya. Secara umum, sumber daya yang terdapat dalam satu organisasi bisa di kelompokkan atas dua macam, yakni :
 - (1) Sumber Daya Manusia (*human resources*), dan (2) Sumber Daya non- manusia (*non-human resources*). Yang termasuk dalam kelompok sumber daya Non-manusia antara lain modal, mesin, teknologi, bahan-bahan dan lain-lain.

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam satu perusahaan disamping faktor yang lain seperti modal. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus di kelola dengan baik, untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perubahan yang di kenal dengan sumber daya manusia.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sutrisno (2010 : 9) fungsi sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

- a. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi.

c. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberikan petunjuk kepada pegawai, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan memberikan arahan kepada pegawai agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

d. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar mentaati peraturan dan bekerja sesuai rencana.

e. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teori, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan

dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan, hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

f. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.

g. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Di satu pihak organisasi memperoleh keberhasilan/keuntungan, sedangkan di pihak pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.

h. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pension. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan dengan berdasarkan

kebutuhan sebagian besar pegawai, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

i. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan organisasi dan norma sosial.

j. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pension atau sebab lainnya. Penetapan fungsi manajemen dengan sebaik-baiknya mengelola pegawai, akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi.

3. Kaizen dan Pengembangan sumber Daya Manusia

Kaizen dan pengembangan organisasi termasuk, didalamnya bagaimana karyawan dalam menuangkan ide dan gagasan didalam melaksanakan tugas dan kewajibannya, bagaimana kaizen dalam meningkatkan kualitas produk melalui perbaikan-perbaikan proses kerja didalam produksi, bagaimana kaizen melakukan perubahan dan

pengembangan karyawan melalui pelatihan dalam meningkatkan standar kerja melalui perbaikan kecil secara terus menerus dalam proses kerja yang efisien dan efektif.

B. Kaizen

1. Pengertian Kaizen

Menurut Imai (2008:29) *Kaizen* berarti kemajuan selain itu *kaizen* berarti perbaikan terus menerus dalam kehidupan seseorang, kehidupan rumah tangga, kehidupan masyarakat, dan kehidupan kerja, ketika di terapkan di tempat kerja, *kaizen* berarti perbaikan terus menerus yang melibatkan setiap orang-manajer dan pekerja.

Menurut Kato dan Smalley (2011:13) *kaizen* (改善) berasal dari kata *kai* (改) *Zen* (善) yaitu filosofi jepang yang berarti perbaikan yang berkesinambungan "*Kai*" di terjemahkan sebagai perubahan dan "*Zen*" di terjemahkan baik atau lebih baik. Ketika di aplikasikan di tempat kerja, perbaikan dalam hal ini perbaikan aliran produksi, perbaikan kualitas serta penciptaan peralatan yang lebih fleksibel untuk manufaktur.

Kaizen adalah satu-satunya konsep yang paling penting dalam manajemen di PT.Yamaha Musik Manufacturing Indonesia, kunci bagi keberhasilan kompetitif perusahaan. *Kaizen* berarti perbaikan terus menerus termasuk perbaikan diri setiap orang dari manajemen paling

atas, manajer sampai pekerja (karyawan). Sebuah sistem telah dikembangkan untuk membuat manajemen dan pekerja yang sadar akan *kaizen*. *Kaizen* adalah bukan hanya untuk perusahaan tetapi semua unsur yang terlibat didalam perusahaan dari *level* teratas sampai *level* terendah.

Menurut Tunggal (2011:19) *kaizen* adalah perbaikan proses (*process improvement*) menemukan solusi untuk mencapai target meliputi strategi untuk mengembangkan solusi dan menghilangkan akar penyebab masalah pada kinerja usaha.

Perusahaan telah menunjukkan bahwa memang memungkinkan untuk mengantisipasi perubahan dan mengatasi tantangan yang ada sementara mereka tetap dapat dikelola dengan baik. Misalnya perusahaan telah merancang, membuat dan menjual produk-produk yang kompetitif dengan menggunakan strategi *kaizen*. *Kaizen* adalah tiang pondasi dasar dan filosofis dalam manajemen terbaik jepang.

Sejak *kaizen* di jalankan bersama dengan pengenalan bahwa perusahaan memang memiliki masalah, *kaizen* mengatasi masalah-masalah dengan membuat budaya korporat yang didalamnya setiap orang bisa dengan leluasa mengenali masalah-masalah ini. Masalah itu berupa masalah yang bukan fungsional maupun lintas fungsional. Misalnya, mengembangkan produk baru adalah situasi lintas fungsional yang didalamnya meliputi kolaborasi dan usaha bersama dari orang-orang di

bagian pemasaran, permesinan, dan produksi. Yang mendasari strategi *kaizen* adalah pengenalan bahwa manajemen harus berusaha untuk memuaskan konsumen dan melayani kebutuhan konsumen dengan tujuan menghasilkan keuntungan. Perbaikan dalam wilayah-wilayah tertentu seperti kualitas, biaya, dan penjadwalan adalah yang mendasar.

Konsep *kaizen* disini adalah sebagai benang pemersatu yang bergerak menembus filsafat, sistem, dan perlengkapan pemecah masalah yang dikembangkan di Jepang selama 30 tahun terakhir. Pesannya adalah salah satu perbaikan dan percobaan untuk melakukan yang lebih baik.

Kobayashi dalam Gaspersz (2011:252) menyatakan bahwa: “*Kaizen* menyempurnakan keadaan sosial yang ada dengan membawa nilai tambah kepadanya. *Kaizen* pasti akan memberikan hasil positif apabila usaha perbaikan terus-menerus itu diarahkan ke sasaran yang jelas”.

Menurut Natayani dalam Gaspersz (2011:252) bahwa penerapan *kaizen* dalam manajemen kualitas akan memberikan dampak positif, sebagai berikut:

- a. Setiap karyawan akan menemukan masalah lebih cepat.
- b. Setiap karyawan akan memberikan perhatian dan penekanan pada tahap perencanaan.
- c. Mendukung cara berpikir dan berorientasi pada proses.
- d. Setiap karyawan akan berkonsentrasi pada masalah-masalah yang lebih penting dan mendesak untuk diselesaikan.

- e. Setiap karyawan akan berpartisipasi dalam membangun system yang baru.

2. Kaizen Berorientasi Manajemen

Dalam konteks *kaizen*, manajemen memiliki dua fungsi utama : pemeliharaan dan perbaikan. Pemeliharaan berkaitan dengan kegiatan untuk memelihara teknologi, sistem manajerial, standar operasional yang ada, dan menjaga standar tersebut melalui pelatihan dan disiplin. Dibawah fungsi pemeliharaan ini, manajemen mengerjakan tugas-tugasnya sehingga semua orang dapat mematuhi prosedur pengoperasian standar (*standard operating procedure- SOP*). Perbaikan, pada sisi lain, berkaitan dengan kegiatan yang diarahkan pada peningkatan standar yang ada. Pandangan manajemen jepang terhadap manajemen dalam hal ini dapat disimpulkan secara singkat sebagai : pemeliharaan dan perbaikan standar

Dibawah fungsi pemeliharaannya, manajemen melakukan tugas-tugas yang telah ditetapkan sehingga perusahaan itu bisa mengikuti SOP (*standar operating procedure*). Ini berarti bahwa manajemen pertamanya harus membuat kebijakan, aturan ,petunjuk dan prosedur untuk semua pelaksanaan utama dan kemudian memperhatikannya agar setiap orang mengikuti SOP. jika orang-orang mampu mengikuti standar itu tetapi tidak melaksanakannya, manajemen harus memasukkan kedisiplinan. Jika orang-orang tidak mampu untuk mengikuti standar itu,

manajemen harus menyediakan pelatihan maupun jurnal dan merevisi standar itu sehingga karyawan bisa mengikutinya.

Dalam bisnis apapun, kerja seorang pekerja didasarkan pada standar yang ada, baik itu yang eksplisit maupun yang implisit yang diberikan oleh manajemen. Pemeliharaan mengacu pada usaha dalam mempertahankan standar itu melalui pelatihan dan disiplin. Sebaliknya, perbaikan mengacu pada usaha dalam menaikkan standar. Persepsi orang-orang Jepang terhadap manajemen disingkat menjadi suatu rumusan : mempertahankan dan meningkatkan standar.

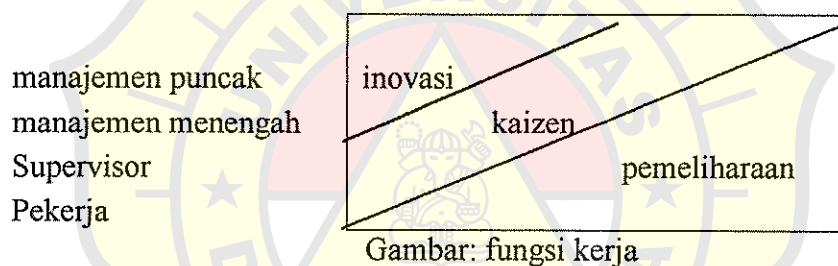
Manajer yang lebih tinggi, adalah dia yang bertanggung jawab atas perbaikan. Pada tingkat dasar, pekerja bukan ahli yang bekerja pada bagian mesin mungkin menghabiskan waktunya mengikuti instruksi. Namun, ketika dia menjadi lebih cakap dengan pekerjaannya, dia mulai berpikir tentang perbaikan. Dia mulai ambil bagian pada usaha perbaikan sesuai dengan cara bagaimanakah pekerjaannya dikerjakan, baik itu melalui usulan individual maupun melalui usulan kelompok.

Bertanyalah kepada manajer apa pun di perusahaan Jepang yang sukses tentang apa yang ditekankan pimpinan puncak, dan jawabannya pasti adalah "*kaizen*" (perbaikan).

Meningkatkan standar berarti membuat standar yang lebih tinggi. Ketika hal ini dilakukan, maka menjadi tugas pemeliharaan manajemen untuk mengamati standar yang baru tersebut. Perbaikan yang abadi hanya diperoleh ketika orang-orang bekerja untuk standar yang lebih

tinggi. Pemeliharaan dan perbaikan dengan demikian telah menjadi bagian yang tak terpisahkan bagi kebanyakan manajer jepang.

Apakah perbaikan itu? Perbaikan bisa diperinci diantara *kaizen* dan inovasi. *Kaizen* menandakan perbaikan kecil yang dibuat dalam *status quo* sebagai sebuah hasil dari usaha yang terus dilakukan. Inovasi mencakup perbaikan drastis dalam *status quo* sebagai hasil dari investasi besar dalam teknologi baru atau dalam peralatan baru. Gambar 1.3 menunjukkan perincian diantara pemeliharaan, *kaizen*, dan inovasi seperti yang dipegang oleh manajemen jepang.



Peusahaan-perusahaan yang terburuk adalah mereka yang tidak melakukan pemeliharaan apapun, artinya tidak ada gerakan internal untuk menjalankan *kaizen* atau inovasi, perubahan manajemen dipaksakan oleh keadaan pasar dan kompetisi, dan manajemen tidak tahu akan pergi ke mana.

Karena *kaizen* adalah proses yang terus-menerus dan mencakup setiap orang dalam organisasi, maka setiap orang dalam hirarki manajemen terlibat dalam aspek *kaizen*. Imaai (2008:44).

3. Sistem Utama Kaizen

Berikut ini adalah sistem utama yang harus mendapat posisi penting guna mencapai sukses strategi *kaizen* :

b. Total Quality Control/Total Quality Manajement (TQC/TQM)

Secara horizontal, *kaizen* menuntut proses yang berjalan hampir tanpa akhir. Namun secara vertikal, jalan untuk menuju *kaizen* adalah praktik dari *Total Quality Control (TQC)*. *TQC* menjalani perubahan dan perbaikan yang berlangsung secara berkelanjutan, dan ia tidak pernah memiliki kondisi yang sama dari satu hari ke hari selanjutnya. Selanjutnya apa yang disebut *seven statistical tools* (tujuh perlengkapan statistik) adalah apa-apa yang sangat diperlukan dan sudah banyak digunakan oleh lingkaran *QC* dan manajemen. Akhir-akhirini, ketujuh perlengkapan asli itu telah ditambah dengan satu perlengkapan *new seven* yang digunakan untuk memecahkan masalah-masalah yang lebih sulit seperti pengembangan produk baru, perbaikan fasilitas, perbaikan kualitas, dan pengurangan biaya. Penerapan yang baru dikembangkan hampir setiap hari. *TQC* di Jepang adalah gerakan yang berpusat pada perbaikan pelaksanaan manajerial pada semua tingkatan. Selain itu, *TQC* secara khusus berhubungan dengan :

- 1) Jaminan kualitas
- 2) Penghematan biaya

- 3) Memenuhi kuota produksi
- 4) Memenuhi jadwal pengiriman
- 5) Keselamatan
- 6) Pengembangan produk baru
- 7) Peningkatan produktivitas
- 8) Manajer supplier

Yang lebih mutakhir, *TQC* telah mencakup pemasaran, penjualan, dan juga pelayanan. Selain itu, *TQC* telah berhubungan dengan urusan manajemen yang menentukan seperti perkembangan organisasional, manajemen lintas fungsional, penyebaran kebijakan, dan penyebaran mutu. Dengan kata lain, manajemen telah menggunakan *TQC* sebagai alat untuk memperbaiki seluruh pelaksanaan. Mereka yang sudah mengikuti lingkaran *QC* dengan baik di Jepang tahu bahwa aktivitas mereka seringkali difokuskan pada wilayah-wilayah seperti biaya, keselamatan, dan produktivitas, dan bahwa aktivitas mereka mungkin secara tidak langsung hanya berhubungan dengan peningkatan mutu produk. Bagi sebagian besar bagian, aktivitas-aktivitas ini ditunjukkan pada pembuatan perbaikan-perbaikan ditempat kerja.

c. Sistem produksi *just in time*

Dalam bahasa sehari-hari, *JIT* dapat dipandang sebagai “*JIT* besar (*big JIT*)” dan “*JIT* kecil (*little JIT*)”. *JIT* besar (sering diistilahkan dengan lean production) adalah filosofi dari manajemen operasi

yang mencoba untuk mengeleminasi pemborosan yang terdapat dalam seluruh aktivitas produksi sebuah perusahaan ; seperti hubungan dengan manusia, hubungan supplier dan distributor, teknologi, dan manajemen untuk bahan baku dan persediaan. *JIT* kecil lebih memfokuskan pada penjadwalan persediaan produk dan bahan, serta penyediaan sumber-sumber daya produksi, dimana saja dan kapan saja dibutuhkan. *Taichi Ohno*, pencipta sistem *JIT* ini, mendefinisikan *JIT* sebagai “suplai item yang diperlukan, pada waktu yang diperlukan dan dalam jumlah yang diperlukan”. *Richard J. Schonberger* mendefinisikan *JIT* sebagai “memproduksi dan mengirimkan barang pada saat akan dijual, membuat sub assembling pada saat barang akan diassembling menjadi produk jadi, melakukan pabrikasi pada saat barang akan diassembling menjadi produk setengah jadi (*WIP*), dan membeli bahan baku pada saat akan melakukan pabrikasi”. Secara sederhana dideskripsikan bahwa *JIT* hanya meminta unit-unit yang dibutuhkan tersedia dalam jumlah yang dibutuhkan dan pada saat dibutuhkan. Logika dasar pemikiran *JIT* adalah “tidak ada yang akan diproduksi sampai ia dibutuhkan. “memproduksi satu unit ekstra sama buruknya dengan memproduksi kurang satu unit. Menyelesaikan produksi sehari lebih cepat juga sama buruknya dengan memproduksi sehari lebih lambat. Karena sistem produksi *JIT* merupakan pendukung dari SPT, maka tujuan utama sistem ini sama dengan tujuan utama SPT. Tujuan utama dari

sistem produksi *JIT* adalah meningkatkan laba dan *Return On Investmen (ROI)* dan meningkatkan produktivitas total industri secara keseluruhan, melalui pengurangan biaya, pengurangan persediaan dan peningkatan kualitas. Cara untuk mmencapai pengurangan biaya dan perbaikan produktivitas adalah dengan menghilangkan semua pemborosan secara terus-menerus dan melibatkan para pekerja dalam melakukannya. *JIT* merupakan sebuah filosofi yang memasukkan variasi konsep yang dihasilkan dari cara yang berbeda ketika melaksanakan bisnis pada kebanyakan organisasi. Prinsip dasar dari filosofi ini meliputi:

- 1) Semua yang tidak memberikan nilai tambah pada produk dan jasa adalah pemborosan yang harus dihilangkan.
- 2) Sistem produksi tepat waktu adalah suatu proses yang tidak ada hentinya.
- 3) Persediaan adalah pemborosan.
- 4) Pelanggan yang menentukan tingkat kualitas dan yang mendorong terjadinya kegiatan sistem manufaktur.
- 5) Kemampuan untuk fleksibel sangat penting untuk menjaga produk dengan kualitas tinggi dan harga rendah.
- 6) Penghormatan, keterbukaan, dan kepercayaan merupakan kunci dalam manajemen.
- 7) Keberhasilan ditentukan oleh kerjasama yang baik.

- 8) Pekerja langsung adalah sumber perbaikan pada operasi yang ditangani.

Dibawah filosofi *JIT* segala sesuatu baik material, mesin dan peralatan, sumber daya manusia, modal, informasi, manajerial, proses, dan lainnya yang tidak memberikan nilai tambah (*value added*) pada produk disebut pemborosan. Nilai tambah produk diperoleh hanya melalui aktivitas aktual yang dilakukan langsung pada produk, dan tidak melalui pemindahan, penyimpanan, penghitungan, dan penyortiran produk. Pemindahan, penyimpanan, penghitungan, dan penyortiran produk tidak memberi nilai tambah pada produk tersebut, tetapi merupakan biaya, dan biaya yang dikeluarkan tanpa memberikan nilai tambah pada produk merupakan pemborosan. Ishak (2010 : 193)

d. *Total productive maintenance*

Sekarang semakin banyak perusahaan manufaktur menerapkan *Total Productive maintenance (TPM)* didalam maupun diluar jepang. *TQM*, seperti kita pahami, menekankan peningkatan kinerja manajemen dan kualitas, sedang TPM berfokus pada peningkatans kualitas peralatan. TPM bertujuan untuk mmaksimalkan efisiensi peralatan melalui sistem terpadu untuk pemeliharaan *preventif* (penjagaan) guna memperpanjang usia hidup peralatan. Seperti halnya *TQM* yang melibatkan semua orang didalam

perusahaan, TPM juga melibatkan semua orang didalam perusahaan. Imai (2008 : 08)

e. Penjabaran Kebijakan Perusahaan

Meskipun strategi kaizen ditunjukkan pada kegiatan menciptakan perbaikan, dampaknya akan menjadi terbatas bila semua orang bergiat hanya demi *kaizen* semata, tanpa suatu tujuan yang lebih nyata. Manajemen harus menetapkan sasaran yang jelas guna memandu semua orang dan memastikan bahwa semua kepemimpinan dan kegiatan *kaizen* diarahkan guna mencapai tujuan tersebut. *Kaizen* yang sejati dalam pelaksanaan dan penerapannya membutuhkan pemantauan yang ketat dan terinci. Pertama-tama, manajemen puncak harus menetapkan strategi jangka panjang, yang dijabarkan menjadi strategi jangka menengah dan tahunan. Manajemen puncak juga harus memiliki rencana untuk menjabarkan dan mewujudkan strategi itu, diturunkan melalui jenjang organisasi sampai mencapai tingkat operasional tenaga kerja ditempat kerja. Dengan terjabarnya strategi ke tingkat yang makin bawah, rencana ini akan memuat makin banyak rencana tindakan maupun kegiatan nyata secara spesifik.

f. Sistem saran/sistem usulan perbaikan

Sistem saran berfungsi sebagai bagian terpadu dari *kaizen* secara perorangan dan menekankan peningkatan moral serta memperbesar manfaat positif dari partisipasi karyawan. Manajer jepang

memandang peran utama dari sistem saran sebagai sarana menumbuhkan minat terhadap *kaizen*, yaitu dengan memberdayakan karyawan mereka dalam mengajukan saran, betapa pun kecil arti saran tersebut. Karyawan umumnya didorong untuk mendiskusikan saran mereka dengan atasannya dan langsung menerapkannya, bahkan sebelum mereka mencatatnya dalam formulir saran. Mereka tidak mengharapkan keuntungan ekonomi yang besar dari setiap saran yang diajukannya. Membudayakan pola pikir *kaizen* dan disiplin diri dikalangan karyawan adalah sasaran utama dari sistem saran ini. Pandangan ini berlawanan tajam dengan pandangan manajemen barat yang menekankan keuntungan ekonomis serta insentif berupa uang pada sistem saran.

g. Kegiatan kelompok kecil

Strategi *kaizen* mencakup kegiatan kelompok kecil informal, sukarela, kelompok antar unit dalam perusahaan yang terorganisir untuk melakukan tugas spesifik dalam lingkungan gugus tugas. Jenis yang paling terkenal adalah gugus kendali mutu. Dirancang tidak hanya menangani masalah kualitas, namun juga masalah biaya, keselamatan kerja dan produktivitas, gugus kendali mutu dianggap sebagai kegiatan *kaizen* secara kelompok. Gugus kendali mutu telah memainkan peran penting dalam meningkatkan kualitas produk dan produktivitas. Namun peran mereka seringkali telah dibesar-besarkan diluar proporsinya oleh para pengamat luar, yang begitu

yakin bahwa gugus ini merupakan tulang punggung kegiatan kualitas dijepang. Bukan itu, manajemenlah yang menjadi tulang punggung, mereka mengembangkan kepemimpinan dalam mewujudkan kualitas, dengan kegiatannya yang masih jarang dibicarakan para pengamat luar, seperti: membangun sistem jaminan kualitas, membekali karyawan dengan pelatihan, menetapkan dan menjabarkan kebijakan dan membangun sistem silang fungsi (*crossfunctional*) dalam memperbaiki manajemen *QCD* (*quality, cost, delivery* atau kualitas, biaya, dan penyerahan).

C. Kaizen Teian (Usulan Perbaikan)

1. Pengertian Kaizen Teian (Usulan Perbaikan)

Menurut Imaai (2008 : 190) sistem usulan perbaikan adalah bagian integral dari kaizen yang berorientasi pada individu. Manajemen puncak harus melakukan rancana yang telah dirancang dengan baik untuk menjamin bahwa sistem usulan itu dinamis.

Menurut Monden (2008 : 23) Kaizen Teian adalah *improvement*/perbaikan yang dilakukan secara individual atau perorangan dan tidak membutuhkan metode *problem solving* atau metode pemecah masalah yang rumit. Jadi perbaikan bersifat *quik action* (tindakan cepat) yang bisa langsung dilakukan dan dilihat hasilnya dalam tempo waktu yang

singkat. Usulan perbaikan adalah untuk karyawan, dari level operator, staff dan supervisor.

Menurut Kato dan Smalley (2011:111) usulan perbaikan adalah proses dimana kita berusaha mencetuskan ide baru dan orisinal untuk hasil yang lebih baik.

Ide Perbaikan memberi manfaat baik bagi karyawan dan juga perusahaan. Berbeda dengan *kaizen event* atau *Small Group Activity*, *kaizen Teian* bisa dilakukan *day to day* secara individu atau berkelompok. Manfaat yang dicapai dengan *kaizen Teian* untuk karyawan adalah:

- a. Menanamkan semangat untuk selalu melakukan perbaikan.
- b. Mengembangkan *skill* dan kreativitas karyawan.
- c. Menjadikan karyawan sebagai *problem solver*.

Sedangkan manfaat untuk perusahaan adalah untuk meningkatkan *performance* baik dalam hal *safety, quality, cost, delivery*, dan lainnya.

Dukungan dari perusahaan yang dibutuhkan untuk menjalankan program ini adalah:

- a. Pembentukan *infrastructure* : *steering commite* untuk mengkampanyekan *mereview, mengevaluasi, memvalidasi*, dan *memfollow up* tindakan perbaikan.
- b. Mengalokasikan anggaran dan memberikan *reward and recognition* kepada karyawan pemberi ide terbaik, terbanyak, yang sudah

diimplementasikan ide perbaikan bisa berubah menjadi *One point Kaizen*, jika tindakan perbaikan mudah dan mampu dilakukan sendiri, *resources* tersedia, serta perbaikan masih dalam lingkup kewenangan. Jika tidak maka ide perbaikan akan diteruskan ke area kewenangan terkait untuk ditindaklanjuti. Setelah ide perbaikan terealisasi maka akan masuk dalam evaluasi untuk pemberian *reward and recognition*.

Manajemen Jepang membuat suatu upaya besar-besaran untuk melibatkan para pekerja dalam *kaizen* melalui pelbagai saran/usulan perbaikan. Dengan demikian, sistem saran adalah bagian integral dari sistem manajemen yang telah dikembangkan, dan banyaknya usulan dari pekerja dianggap sebagai kriteria penting dalam meninjau kembali prestasi para supervisor pekerja ini. Manajer dari para supervisor itu kemudian diharapkan membantu sehingga mereka bisa membantu para pekerja membuat usulan yang lebih banyak.

Mayoritas perusahaan Jepang yang aktif dalam program *kaizen* memiliki sistem pengendalian mutu dan sebuah sistem usulan yang bekerja secara harmonis. Peran lingkaran *QC* mungkin bisa dipahami dengan lebih baik jika kita memperhatikan mereka secara kolektif sebagai sebuah sistem usulan yang berorientasi kelompok untuk melakukan perbaikan.

Salah satu gambaran manajemen Jepang yang terkenal adalah bahwa lingkaran *QC* menghasilkan sejumlah besar usulan dari para

pekerja dan bahwa manajemen bekerja keras untuk mempertimbangkan usulan-usulan ini, sehingga seringkali mereka digabungkan ke dalam seluruh strategi kaizen.

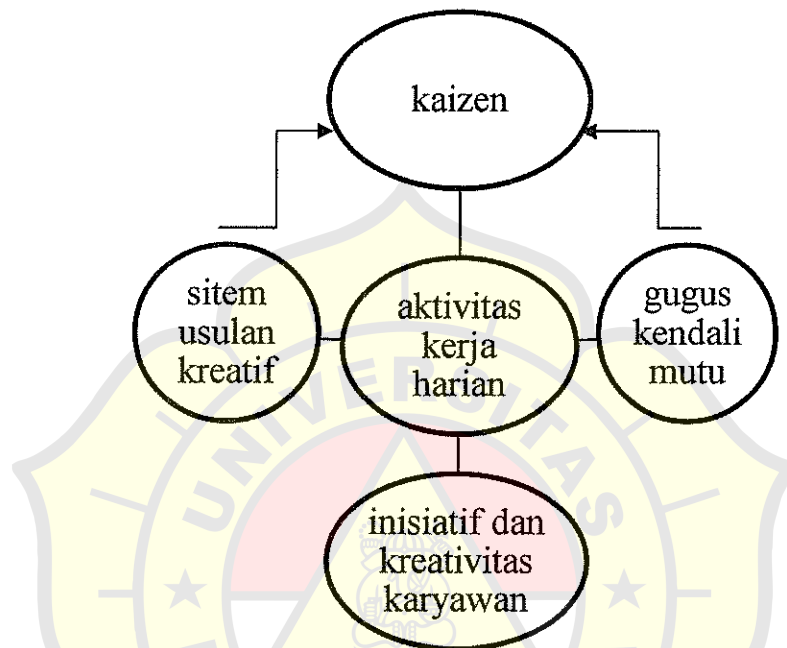
Manajemen adalah kemauan untuk memberi pengakuan kepada para karyawan atas perbaikan-perbaikan dan membuat perhatiannya bisa dilihat dimanapun. Seringkali, sejumlah usulan perorangan ditempatkan pada dinding ruang kerja untuk mendorong kompetisi antar pekerja dan antar kelompok.

Aspek penting dari sistem usulan ini adalah bahwa tiap-tiap usulan, ketika diimplementasikan, mengarah pada perbaikan standar. Misalnya, ketika sebuah perlengkapan yang sangat mudah dijalankan telah diterapkan pada mesin sesuai usulan pekerja, hal ini mungkin akan menuntut pekerja secara berbeda dan suatu ketika menaruh perhatian yang lebih.

Namun, lantaran standar baru telah dibuat menurut kemauan para pekerja itu sendiri, mereka mendapatkan kebanggaan dalam standar yang baru itu dan untuk bersedia mengikutinya. Jika sebaliknya, mereka dianjurkan untuk mengikuti sebuah standar yang dipaksakan oleh manajemen, mereka mungkin tidak sepenuh hati untuk mengikutinya.

Dengan demikian, melalui usulan perbaikan, para karyawan bisa berperan serta dalam *kaizen* diruang kerja dan memainkan peranan penting dalam meningkatkan standar kualitas produk. Imaai (2008 : 59)

Keterkaitan sistem usulan, gugus kendali mutu (GKM), dan kaizen pada perusahaan-perusahaan Jepang ditunjukkan dalam gambar dibawah ini



Gambar : sistem usulan kreatif dalam kaizen Secara umum

Sistem usulan pada saat ini beroperasi pada hampir semua perusahaan manufaktur besar dan juga pada setengah perusahaan kecil dan menengah. Disamping membuat karyawan sadar *kaizen*, sistem saran juga menyediakan peluang bagi karyawan untuk berani berbicara pada atasannya maupun antar sesama karyawan. Pada saat yang sama, program ini juga menyediakan kesempatan bagi manajemen untuk menunjukkan dukungannya yang nyata kepada karyawan dalam memecahkan persoalan yang dihadapi mereka. Jadi, sistem saran

merupakan peluang berharga dalam mewujudkan komunikasi dua arah ditempat kerja maupun pengembangan pribadi karyawan.

Menurut *Japan Relation Association*, subjek utama untuk usulan pada sistem usulan di perusahaan-perusahaan Jepang adalah:

- a Perbaikan dalam pekerjaan seseorang itu sendiri
- b Penghematan energi, material, dan sumber-sumber yang yang lain.
- c Perbaikan dilingkungan pekerjaan
- d Perbaikan dalam mesin dan proses.
- e Perbaikan dalam gerak cepat dan peralatan.
- f Membuat pekerjaan makin produktif
- g Meningkatkan kualitas produk.

Kenjiro Yamada, direktur pelaksana dari *Japan Human Relation Association*, berkata bahwa sistem usulan seharusnya melewati tiga tahap. Pada tahap *pertama*, manajemen seharusnya membuat setiap upaya untuk membantu pekerja menyediakan usulan, tidak peduli betapa primitifnya usulan itu, untuk perbaikan tugas pekerja dan tempat kerja. Ini akan membantu pekerja untuk memperhatikan cara mereka melakukan pekerjaan mereka. Pada tahap *kedua*, manajemen seharusnya menekankan pendidikan karyawan sehingga pekerja bisa memberikan usulan yang lebih baik. Supaya pekerja menyediakan usulan yang lebih baik, mereka seharusnya dilengkapi dengan cara untuk menganalisis masalah dan lingkungannya. Hal ini memerlukan pendidikan. Pada tahap

ketiga, setelah berminat dan terdidik, manajemen seharusnya bisa menaruh perhatian pada pengaruh ekonomis.

1. Langkah-Langkah Perbaikan Melalui Usulan Perbaikan dengan Kaidah *Plan, Do, Check, Action*.

Kaizen teian atau usulan perbaikan merupakan contoh penerapan Konsep PDCA dalam *total quality manajement* perbaikan melalui usulan perbaikan menjadi lebih menarik bagi banyak karyawan karena kemudahan dalam pelaksanaannya. <http://ikhtisar.com/perbaikan-melalui-sistem-saran>

PDCA yang terdiri dari empat langkah berulang, yakni merencanakan (*Plan*), lakukan (*Do*), evaluasi (*Check*) dan tindak lanjut (*Act*). Pada perkembangannya PDCA diakomodir melalui banyak program perbaikan (*Improvement Program*), seperti QCC (*Quality Control Circle*) dan SS (*Suggestion System*). QCC adalah sebuah program perbaikan dalam delapan langkah sedangkan SS merupakan contoh program perbaikan dalam lima langkah.

- a. Penetapan tema dan target

Penetapan tema dan target didasarkan dari adanya latar belakang ide dan saran perbaikan. Apakah organisasi anda tengah memperbaiki proses pelayanan pelanggan, Perbaikan kualitas risiko.

Sasaran umumnya adalah tujuan yang bersifat internal dan eksternal. Manakah yang lebih dominan dari kondisi organisasi

untuk diperbaiki. penetapan tema dan target perlu mengacu pada kaidah smart adalah akronim dari:

- 1) *Spesific* (spesifik) jelas dan Rinci dalam menentukan target
- 2) *Measurable* (terukur) angka target logis dan terukur
- 3) *Achievable* (dapat tercapai) sumber daya yang memadai dalam pencapaian
- 4) *Reliable* (realistis) target yang masih dikategorikan sebagai nilai optimis
- 5) *Timebond* (batas waktu) waktu yang terencana dalam perbaikan.

b. Analisa penyebab masalah

Dengan memahami kondisi aktual maka akan dapat mencari data pendukung yang merupakan penyebab terjadi masalah tersebut dan harus segera diperbaiki agar tidak berdampak luas. Untuk itu dilakukan beberapa hal berikut:

- 1) Mendefinisikan alur sebelum perbaikan
- 2) Tentukan penyebab masalah
- 3) Tetapkan akibat yang terjadi
- 4) Perjelas dampak jika tidak ada perbaikan

c. Tindakan perbaikan

Setelah mendapatkan akar penyebab masalah, selanjutnya karyawan perlu mempertimbangkan beberapa alternatif solusi yang dapat dilakukan. Tidak semua solusi akan memberikan hasil maksimal, sehingga beberapa alternatif solusi lebih membuka kemungkinan

keberhasilan perbaikan. Pelaksanaan solusi perbaikan dapat dilakukan melalui beberapa anggota tim lainnya secara paralel.

d. Evaluasi hasil perbaikan

Setelah tindakan perbaikan, karyawan mulai dapat melakukan evaluasi tentang efektivitas tindakan perbaikan. Manakah dari beberapa tindakan perbaikan tersebut memberikan dampak positif lebih tinggi dibandingkan lainnya. evaluasi hasil perbaikan dikategorikan dalam :

- 1) Hasil kuantitatif (terukur dalam satuan kerja)
- 2) Hasil Kualitatif (dirasakan pihak terkait baik internal atau eksternal)

Secara umum hasil perbaikan dijabarkan dalam kategori *QCDSMP* atau kepanjangan dari :

- 1) *Quality* (kualitas)
- 2) *Cost* (biaya)
- 3) *Delivery* (waktu)
- 4) *Safety* (keamanan)
- 5) *Morale* (moral)

e. Standarisasi hasil perbaikan

Setelah mendapatkan evaluasi hasil perbaikan, selanjutnya menetapkan manakah tindakan perbaikan yang dapat menjadi Standar perbaikan berkelanjutan. Standarisasi ini akan dipergunakan

oleh pihak terkait untuk jangka waktu berikutnya sebelum terjadi perbaikan lainnya. Standarisasi perbaikan dapat berupa:

- 1) Memo Internal Organisasi (MI)
- 2) *System Operating Procedure* (SOP)
- 3) Memo departemen
- 4) Petunjuk pelaksanaan
- 5) Petunjuk teknis

Perbaikan melalui sistem usulan merupakan bentuk implementasi PDCA dalam kehidupan Organisasi menjalankan *Total Quality Management* yang baik. Perbaikan melalui sistem usulan adalah contoh penerapan Perbaikan Berkelanjutan (*Continuous Improvement*).

Aspek penting lain dari sistem saran adalah bahwa setiap saran, sekali dilaksanakan merupakan standar yang direvisi. Misalnya, bila sebuah alat khusus telah dipasang pada suatu mesin berdasarkan saran seorang karyawan, karyawan itu dituntut untuk bekerja dengan cara lain, yang mungkin harus lebih teliti. Tetapi, karena standar baru telah dipasang atas kehendak karyawan, dia bangga atas standar baru itu dan bersedia untuk mematuhi. Sebaliknya bila dia disuruh untuk mematuhi standar yang telah ditetapkan oleh manajemen, belum tentu dia mau mematuhi sebaik itu.

D. Kualitas

1. Pengertian Dasar Kualitas

Kata kualitas memiliki banyak definisi yang berbeda, bervariasi dari konvensional sampai yang lebih strategis. Definisi konvensional dari kualitas biasanya menggambarkan karakteristik langsung dari suatu produk seperti: kinerja (*performance*), keandalan (*reliability*), kemudahan dalam penggunaan (*ease of use*), estetika (*esthetics*), dan sebagainya. Bagaimanapun para manajer dari perusahaan yang sedang berkompetisi dalam pasar global harus memberikan perhatian yang serius pada definisi kualitas yang bersifat strategis

a. Pengertian klasik

Berfokus pada aktivitas inspeksi yang mengandalkan strategi pendeteksian (*strategy of detection*) untuk mencegah lolosnya produk cacat ke tangan pelanggan. Tidak memberikan kontribusi pada peningkatan mutu. Tunggal (2011:153)

b. Pengertian modern

Berorientasi pada strategi pencegahan (*strategi of prevention*) sebelum terjadinya kerusakan dengan jalan melaksanakan aktivitas dengan baik dan benar pada waktu pertama kali mulai melakukan suatu aktivitas. Diusahakan meningkatkan mutu dan mampu mengurangi biaya produksi. Tunggal (2011:153)

Menurut Gasversz (2011:06) kualitas adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of costumers*). Keistimewaan atau keunggulan produk dapat diukur melalui tingkat kepuasan pelanggan. Keistimewaan ini tidak hanya terdiri dari karakteristik produk yang ditawarkan, tetapi juga pelayanan yang menyertai produk itu, seperti: cara pemesanan, cara pembayaran, ketepatan penyerahan, dan lain2.

Menurut Ibrahim (1997:01) kualitas adalah suatu strategi dasar bisnis yang menghasilkan barang dan jasa yang memenuhi kebutuhan dan kepuasan konsumen internal dan eksternal, secara eksplisit dan implisit. Strategi ini menggunakan seluruh kemampuan sumber daya manajemen, modal, teknologi, peralatan, material, sistem dan manusia perusahaan untuk menghasilkan barang atau jasa bernilai tambah bagi manfaat masyarakat serta memberikan keuntungan kepada para pemegang saham.

2. Definisi Manajemen Kualitas

Pada dasarnya manajemen kualitas (Quality Manajemen) atau Manajemen Kualitas Terpadu (*Total Quality Manajemen = TQM*) didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan kinerja secara terus-menerus (*continuously performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi,

menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia.
Gaspersz (2011:09)

Menurut Gasversz (2011:09) mendefinisikan manajemen kualitas sebagai semua aktivitas dari fungsi manajemen secara keseluruhan yang menentukan kebijakan kualitas, tujuan-tujuan dan tanggung jawab, serta mengimplikasinya melalui alat-alat seperti perencanaan kualitas (*quality planning*), pengendalian kualitas (*quality control*), jaminan kualitas (*quality assurance*) dan peningkatan kualitas (*quality improvement*). Tanggung jawab untuk manajemen kualitas ada pada semua level dari manajemen, tetapi harus dikendalikan oleh manajemen puncak (*top management*), dan implementasinya harus melibatkan semua anggota organisasi.

Dari definisi tentang manajemen kualitas diatas, *Quality Vocabulary* juga mengemukakan beberapa definisi tentang perencanaan kualitas (*quality planning*), pengendalian kualitas (*quality control*), jaminan kualitas (*quality assurance*), dan peningkatan kualitas (*quality assurance*), dan peningkatan kualitas (*quality improvement*), sebagai berikut:

Perencanaan kualitas (*quality planning*) adalah penetapan dan pengembangan tujuan dan kebutuhan untuk kualitas serta penerapan sistem kualitas. Pengendalian kualitas (*quality control*) adalah teknik-

teknik dan aktivitas operasional yang digunakan untuk memenuhi persyaratan kualitas.

Jaminan kualitas (*quality assurance*) adalah semua tindakan terencana dan sistematis yang diimplikasikan dan didemonstrasikan guna memberikan kepercayaan yang cukup bahwa produk akan memuaskan kebutuhan untuk kualitas tertentu. Peningkatan kualitas (*quality improvement*) adalah tindakan-tindakan yang diambil guna meningkatkan nilai produk untuk pelanggan melalui peningkatan efektivitas dan efisiensi dari proses dan aktivitas melalui struktur organisasinya.

Meskipun manajemen kualitas dapat didefinisikan dalam berbagai versi, namun pada dasarnya manajemen kualitas berfokus perbaikan terus-menerus untuk memenuhi pelanggan. Dengan demikian manajemen kualitas berorientasi pada proses yang menintegrasikan sumber daya manusia, pemasok-pemasok (*suppliers*), dan pelanggan-pelanggan (*customers*), didalam lingkungan perusahaan (*corporate environment*). Hal ini berarti bahwa manajemen kualitas merupakan kemampuan atau kapabilitas yang melekat dalam sumber daya manusia serta merupakan proses yang dapat dikontrol (*controllable proses*), bukan suatu kebetulan belaka.

Juran dalam Gaspersz (2011:10) dalam manajemen kualitas memberikan definisi tentang manajemen kualitas sebagai suatu

kumpulan aktivitas yang berkaitan dengan kualitas tertentu yang memiliki karakteristik:

- a. Kualitas menjadi bagian dari setiap agenda manajemen atas
- b. Sasaran kualitas dimasukkan dalam rencana bisnis.
- c. Jangkauan sasaran diturunkan dari “*benchmarking*”: fokus adalah pada pelanggan dan pada kesesuaian kompetisi; disana adalah sasaran untuk peningkatan kualitas tahunan.
- d. Pelatihan dilaksanakan pada semua tingkat.
- e. Pengukuran ditetapkan seluruhnya.
- f. Manajer atas secara teratur meninjau kembali kemajuan dibandingkan terhadap sasaran.
- g. Penghargaan diberikan untuk pekerja terbaik
- h. Sistem imbalan (*reward system*) diperbaiki.

3. Konsep Trilogi Kualitas

Menurut Juran dalam Gasperz (2011:11) pendekatan pertama Juran terhadap perencanaan kualitas (*quality planning*) melibatkan aktivitas berikut:

- a. Identifikasi pelanggan. Setiap orang yang akan dipengaruhi adalah pelanggan.
- b. Menentukan kebutuhan pelanggan

- c. Menciptakan keistimewaan produk yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan
- d. Menciptakan proses yang mampu menghasilkan keistimewaan produk dibawah kondisi operasi.
- e. Mentransfer/mengalihkan proses ke operasi

Menurut Juran dalam Gasperz (2011:12) menyatakan bahwa perencanaan kualitas seharusnya melibatkan partisipasi mereka yang akan dipengaruhi oleh rencana. Juga mereka yang merencanakan kualitas seharusnya dilatih dalam menggunakan metode-metode modern dan alat-alat perencanaan tertulis.

Juran dalam Gasperz (2011:12) pendekatan kedua terhadap pengendalian kualitas (*quality control*) melibatkan beberapa aktivitas berikut:

- a. Mengevaluasi kinerja aktual
- b. Membandingkan aktual dengan sasaran
- c. Mengambil tindakan atas perbedaaan aktual dengan sasaran

Juran dalam Gasperz (2011:12) pendekatan ketiga terhadap perbaikan kualitas (*quality control*) mencakup hal-hal berikut:

- a. Menciptakan kesadaran dari kebutuhan dan kesempatan untuk perbaikan /peningkatan.

- b. Mengamanatkan/menugaskan peningkatan kualitas, membuat itu sebagai bagian dari setiap deskripsi pekerjaan.
- c. Menciptakan infrastruktur: menetapkan dewan kualitas; memilih proyek untuk perbaikan; menentukan/menunjuk tim, menyiapkan fasilitator.
- d. Memberikan pelatihan tentang bagaimana meningkatkan kualitas
- e. Meninjau kembali kemajuan secara teratur
- f. Memberikan penghargaan kepada tim pemenang
- g. Mempropagandakan/mempopulerkan hasil-hasil perbaikan kualitas
- h. Memperbaiki sistem balas jasa (*reward system*) dalam menjalankan tingkat perbaikan kualitas.
- i. Mempertahankan momentum melalui perluasan rencana bisnis mencakup sasaran untuk peningkatan kualitas.

4. Hambatan-hambatan dalam Pengembangan Sistem Manajemen kualitas

Gasperz (2011:347) Kebanyakan program perbaikan kualitas gagal karena satu dari alasan berikut:

- a. Program-program itu memiliki sistem manajemen kualitas tetapi tiada komitmen dan keinginan besar dari manajemen puncak untuk menerapkannya.

- b. Manajemen puncak memiliki keinginan besar untuk menerapkannya tetapi tidak ada sistem manajemen kualitas pada organisasi itu.

Gasperz (2011:348) Keberhasilan pengembangan manajemen kualitas suatu organisasi sangat tergantung pada dua hal pokok, yaitu: (1) keinginan besar dan komitmen dari manajemen puncak untuk menerapkan prinsip-prinsip kualitas dalam organisasi, dan (2) prinsip-prinsip kualitas itu diakomodasikan ke dalam sistem manajemen kualitas. Berdasarkan studi berbagai pustaka manajemen kualitas, diketahui hambatan-hambatan pengembangan sistem manajemen kualitas, sebagai berikut:

- 1) Ketiadaan komitmen dari manajemen
- 2) Ketidadaan pengetahuan atau kekurangpahaman tentang manajemen kualitas
- 3) Ketidakmampuan mengubah kultur perusahaan
- 4) Ketidaktepatan perencanaan kualitas.
- 5) Ketiadaan pendidikan dan pelatihan berkelanjutan (terus-menerus).
- 6) Ketidakmampuan membangun suatu *learning organization* yang memberikan perbaikan terus-menerus.
- 7) Ketidakcocokan sstruktur organisasi serta departemen dan individu yang terisolasi.
- 8) Ketidakcukupan sumber daya.

- 9) Ketidaktepatan sistem penghargaan dan balas jasa bagi karyawan.
- 10) Ketidaktepatan mengadopsi prinsip-prinsip manajemen kualitas ke dalam organisasi.
- 11) Ketidakefektifan teknik-teknik pengukuran dan ketiadaan akses ke data dan hasil-hasil.
- 12) Berfokus jangka pendek dan menginginkan hasil yang cepat.
- 13) Ketidaktepatan dalam memberikan perhatian pada pelanggan internal dan eksternal.
- 14) Ketidakcocokan kondisi untuk mengimplementasi manajemen kualitas.
- 15) Ketidaktepatan menggunakan pemberdayaan (*empowerment*) dan kerja sama (*teamwork*).

Berbagai hambatan dalam implementasi sistem manajemen kualitas diatas, seyogyanya dihindari oleh manajemen perusahaan.

5. Konsep Manajemen Proses dalam Peningkatan Kualitas.

Gasperz (2011:117) Terdapat Enam komponen yang penting untuk manajemen proses dalam perbaikan kualitas:

- a. Kepemilikan (*ownership*), menugaskan tanggung jawab untuk desain, operasi, dan perbaikan proses.
- b. Perencanaan (*planning*), menetapkan suatu pendekatan terstruktur dan terdisiplin untuk mengerti, mendefinisikan, dan mendokumentasikan

semua komponen utama dalam proses dan hubungan antar komponen utama itu.

- c. Pengendalian (*control*), menjamin efektivitas, semua output dapat diperkirakan dan konsisten dengan ekspektasi pelanggan.
- d. Pengukuran (*measurement*), memetakan kinerja atribut terhadap kebutuhan pelanggan dan menetapkan kriteria untuk akurasi, presisi, dan frekuensi prolehan data.
- e. Perbaikan/peningkatan (*improvement*), meningkatkan efektivitas dari proses melalui perbaikan-perbaikan yang diidentifikasi secara tetap.
- f. Optimisasi (*optimization*), meningkatkan efisiensi dan produktivitas melalui perbaikan-perbaikan yang diidentifikasi secara tetap.

E. Zero Defect (Tanpa Cacat)

1. Pengertian Zero Defect

Menurut Deming dalam Gasperz (2011:04) setiap upaya perbaikan kualitas akan membuat aktivitas proses dalam sistem bisnis dan industri menjadi lebih baik dan lebih baik lagi. Produktivitas total bisnis dan industri secara keseluruhan akan meningkat karena pemborosan (*waste*) dan efisiensi akan berkurang. Konsumen akan memperoleh produk-produk industri yang berkualitas tinggi pada tingkat biaya per unit yang menurun secara terus-menerus. Seseorang yang memperoleh produk berkualitas tinggi pada tingkat harga yang

kompetitif akan menceritakan pada teman-temennya, sehingga permintaan terhadap produk itu akan meningkat. Hal ini pada akhirnya akan memperluas pasar yang berarti akan meningkatkan pangsa pasar (*market share*). Selanjutnya apabila industri itu tetap dalam bisnis, maka akan meningkatkan kesempatan kerja, serta meningkatkan pengembalian investasi (*return on investmen*).

Menurut Crosby dalam Tunggal (2011:189) menjelaskan kepada karyawan bahwa segala sesuatu seharusnya dikerjakan dengan benar sejak awal, sehingga diharapkan mereka terus mengawasi pekerjaannya dan menghindari kesalahan dan semakin dekat ke tujuan sebenarnya yakni tidak ada cacat.

Setiap usaha perbaikan kualitas akan menghilangkan atau mengurangi pemborosan yang ada dalam sistem industri itu, sehingga biaya per unit produk akan berkurang. Dengan demikian reduksi biaya produksi dan produk dapat dilakukan melalui perbaikan kualitas. Tujuan dari program reduksi biaya secara terus-menerus adalah untuk mempertahankan harga kompetitif dan margin keuntungan (*profit margin*) secara bersama sepanjang waktu.

Produk tanpa cacat (*zero defects*) adalah kondisi ideal yang selalu didambakan, baik oleh pembuat barang (produk dan atau jasa) maupun pelanggan atau konsumen yang memakainya. Bagi perusahaan pabrikan, dengan *zero defects* maka *waste* (pemborosan) dapat ditekan.¹

¹ Hardipurba.com

Ungkapan “*zero defects*” and “*right first time*” dipromosikan pertama kali oleh seorang tokoh manajemen kualitas Philip Crosby, awal tahun 1970-an. *Zero defects* Philip Crosby bukanlah berarti melakukan dengan sempurna dan tanpa kesalahan. Merupakan hal yang sungguh sangat sulit atau bahkan mustahil dilakukan khususnya pada industri manufaktur dengan ratusan proses dan dengan ribuan *parts* atau komponen. Crosby mau menekankan bahwa tidak bisa diijinkan sejumlah kesalahan dibangun pada suatu produk atau proses dan mau mengubah perspektif orang.²

Crosby dalam Gasperz (2011:10) menggambarkan “empat hal yang mutak pada manajemen kualitas” yang lebih dikenal dengan *The Four Absolutes of Quality Management* yang antara lain menekankan:

- a. kualitas digambarkan sebagai kesesuaian dengan persyaratan, bukan sebagai “kebaikan” atau “kerapihan”. Sistem untuk membangun kualitas adalah pencegahan bukan penilaian.
- b. Standar performa harus *zero defect (nol defect)*.
- c. Pengukuran dari mutu adalah *price* (harga) ketidaksesuaian bukan indeks.
- d. Kualitas menjadi bagian dari setiap agenda manajemen atas.

² Hardipura.com

2. Metode Pelaksanaan Perbaikan Kualitas

Crosby dalam Gasperz (2011:218) dengan sangat jelas dan sistematis memberikan metode pelaksanaannya yang dikenal dengan “Empat belas tahapan program perbaikan kualitas”. Tokoh manajemen kualitas kelahiran Virginia tahun 1926 ini memperkenalkan tahapan proses perbaikan kualitas sebagai berikut:

1. Komitmen manajemen dengan penekanan pada pencegahan *defect* (cacat).
2. Tim perbaikan kualitas menyusun anggota tim dari setiap departemen atau fungsi beserta semua perangkat yang diperlukan.
3. Lakukan pengukuran kualitas untuk memantau/memonitor status dan aktivitas perbaikan.
4. Biaya evaluasi kualitas oleh alat pengontrol untuk figur yang akurat.
5. Kesadaran kualitas dengan mengkomunikasikan biaya/ongkos kualitas.
6. Tindakan korektif untuk menanamkan suatu kebiasaan mengidentifikasi segala permasalahan dan memperbaikinya.
7. Adanya satu komite atau panitia khusus untuk mendukung “*zero defects*”.
8. Melatih para penyelia/supervisor sedemikian sehingga semua para manajer dapat memahami program tersebut dan mampu menjelaskannya.

9. Laksanakan dan sosialisasikan suatu “hari tanpa *defect*”.
10. Menentukan sasaran/target tim yang spesifik dan terukur.
11. Mendorong komunikasi karyawan dengan manajemen mengenai rintangan dan tantangan dalam membangun kualitas.
12. Memperkenalkan pencapaian prestasi.
13. Dewan kualitas dari para profesional kualitas memimpin informasi status dan gagasan kualitas.
14. Melakukannya lagi, peningkatan kualitas terus menerus tanpa akhir.

F. Penerapan Kaizen Sebagai Upaya Menurunkan Produk Cacat

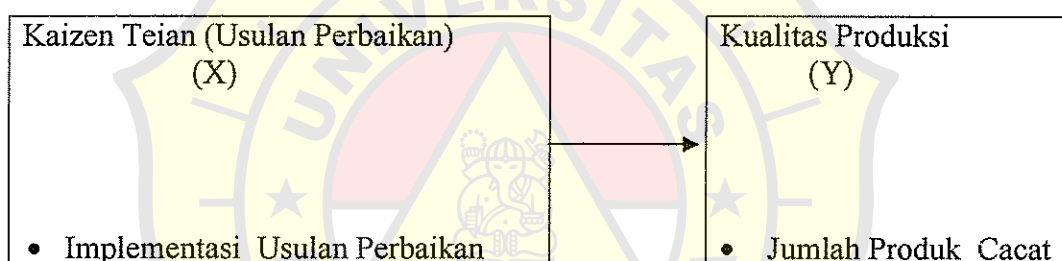
Menurut Imai (1998:43) Kegiatan *kaizen* dalam meningkatkan kualitas pada dasarnya memprakarsai pengurangan biaya. Kualitas dalam hal ini merujuk pada kualitas produk didalam proses produksi, dari para manajer dan karyawan dalam bekerja. Meningkatkan kualitas proses akan berdampak pada **tingkat kesalahan yang makin berkurang, lebih sedikit kegagalan, lebih sedikit pekerjaan ulang mengulangi, waktu tempuh proses yang lebih singkat**, dan penurunan sumber daya yang digunakan. Peningkatan kualitas juga merupakan padanan kata dari tingkat hasil (*yield*) yang lebih baik.

Kualitas proses mencakup kualitas proses kerja yang terjadi dibidang: pengembangan, produksi, dan penjualan produk. Di *kaizen*, hal ini secara khusus bermakna cara produk atau jasa layanan tersebut dibuat dan

diserahkan. Secara lebih spesifik, hal ini terutama mengacu pada pengelolaan atau manajemen sumber daya dikaizen. Lebih rinci lagi, sumber daya yang dimaksudkan disini adalah manusia (kegiatan para karyawan), mesin, material, metode, dan pengukuran (*measurement*), yang lebih dikenal dengan 5M

G. Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1

Kerangka Penelitian

H. Hipotesa Penelitian

Hipotesa yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. **Hipotesis Nol (H_0)** : Bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara implementasi kaizen teian (usulan perbaikan) terhadap kualitas produksi didepartemen austik gitar PT. YMMI

2. **Hipotesis kerja (H_a)** : Bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara implementasi kaizen teian (usulan perbaikan) terhadap kualitas produksi departemen akustik gitar PT. YMMI

