

MODUL IV MANAJEMEN KUALITAS

Judul	BUDAYA MUTU	
Penyusun	Distribusi	Perkuliahan
Nixon Erzed	FEB UNIVERSITAS ESA UNGGUL	Pertemuan – IV online

Tujuan :

Mahasiswa mengerti dan paham tentang budaya mutu, dan mengerti tentang prinsip-prinsip penerapan budaya mutu dalam lingkungan kerja

Materi:

1. Budaya Organisasi sebagai basis Budaya Mutu
2. Budaya Mutu vs Budaya Tradisional
3. Kepemimpinan Dalam Perubahan Budaya
4. Prinsip Dasar Perubahan Budaya Mutu
5. Resistensi terhadap Perubahan Budaya
6. Mewujudkan Budaya Mutu dan Menjaga Budaya Mutu

BUDAYA MUTU

- Untuk memahami budaya mutu, terlebih dahulu harus memahami budaya organisasi
- Budaya organisasi memiliki unsur-unsur sebagai berikut
 - Business Improvement
 - Organizational Values
 - Cultural Role Models
 - Organizational Rites, Rituals and Customs
 - Cultural Transmitters
- Budaya Mutu adalah:
Sistem nilai organisasi yang dihasilkan oleh lingkungan yang kondusif untuk mewujudkan dan meningkatkan mutu secara terus menerus (continuous improvement)

1. Budaya Organisasi sebagai Basis Budaya Mutu

Pengertian Budaya Organisasi adalah sebuah karakteristik yang dijunjung tinggi oleh organisasi dan menjadi panutan organisasi sebagai pembeda antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. atau budaya organisasi juga diartikan sebagai nilai-nilai dan norma perilaku yang diterima dan dipahami secara bersama oleh anggota organisasi sebagai dasar dalam aturan perilaku yang terdapat dalam organisasi tersebut.

Asal muasal budaya organisasi bersumber dari pendirinya karena pendiri dari organisasi tersebut memiliki pengaruh besar akan budaya awal organisasi baik dalam hal kebiasaan atau ideologi. Contohnya misi yang dapat ia paksakan pada seluruh anggota organisasi. Dimana hal ini dilakukan dengan pertama merekrut dan mempertahankan anggota yang sepaham. Kedua, melakukan indukrinasi dan mensosialisasikan cara pikir dan berperilaku kepada karyawan. Lalu yang terakhir adalah pendiri bertindak sebagai model peran yang mendorong anggota untuk mengidentifikasi diri, dan jika organisasi mengalami kemajuan maka organisasi akan mencapai kesuksesan, visi, dan pendiri akan dilihat sebagai faktor penentu utama keberhasilan.

Pengertian Budaya Organisasi Menurut Para Ahli

Susanto: Pengertian budaya organisasi menurut susanto adalah nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan sebagaimana mereka harus bertingkah laku atau berperilaku.

Robbins: Budaya organisasi menurut Robbins adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan yang lain.

Gareth R. Jones: Definisi budaya organisasi menurut Gareth R. Jones adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, suatu sistem dari makna bersama.

Walter R. Freytag: Pengertian budaya organisasi menurut Walter R. Freytag bahwa budaya organisasi adalah asumsi-asumsi dan nilai-nilai yang disadari atau tidak disadari yang mampu mengikat kepaduan suatu organisasi. Asumsi dan nilai tersebut menentukan pola perilaku para anggota di dalam organisasi.

Larissa A. Grunig, et.al., : Menurut Larissa A. Grunig, et. al., bahwa budaya organisasi adalah totalitas nilai, simbol, makna, asumsi, dan harapan yang mampu mengorganisasikan suatu kelompok yang bekerja secara bersama-sama.

Lathans (1998): Budaya organisasi menurut Lathans (1998) adalah norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota organisasi akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.

Sarpin (1995): Pengertian budaya organisasi menurut sarpin adalah suatu sistem nilai, kepercayaan dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur system formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi.

Schein: Menurut Schein, pengertian budaya organisasi adalah suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu, dengan maksud agar organisasi elajar mengatasi dan menganggulangi masalah-masalah yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk

memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut.

Mondy dan Noe (1996): Menurutnya budaya organisasi adalah system dari shared values, keyakinan dan kebiasaan-kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur formalnya untuk menciptakan norma-norma perilaku.

Hodge, Anthony dan Gales (1996): Budaya organisasi menurut mereka adalah konstruksi dari dua tingkat karakteristik, yaitu karakteristik organisasi yang kelihatan (observable) dan yang tidak kelihatan (unoservable).

Fungsi Budaya Organisasi

1. Perasaan Identitas dan Menambah Komitmen Organisasi
2. Alat pengorganisasian anggota
3. Memperkuat nilai-nilai dalam organisasi
4. Mekanisme kontrol perilaku
5. Mendorong dan meningkatkan kinerja ekonomi baik dalam jangka pendek dan panjang.
6. Penentu arah organisasi mana yang boleh dan yang tidak boleh.

Fungsi Budaya Organisasi Menurut Para Ahli

Fungsi budaya pada umumnya sukar dibedakan dengan fungsi budaya kelompok atau budaya organisasi, karena budaya merupakan gejala sosial. Menurut Ndraha (1997 : 21) ada beberapa fungsi budaya, yaitu :

1. Sebagai identitas dan citra suatu masyarakat
2. Sebagai pengikat suatu masyarakat
3. Sebagai sumber
4. Sebagai kekuatan penggerak
5. Sebagai kemampuan untuk membentuk nilai tambah
6. Sebagai pola perilaku
7. Sebagai warisan
8. Sebagai pengganti formalisasi

9. Sebagai mekanisme adaptasi terhadap perubahan
10. Sebagai proses yang menjadikan bangsa kongruen dengan negara sehingga terbentuk nation – state

Sedangkan menurut Robbins (1999:294) fungsi budaya didalam sebuah organisasi adalah :

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas
2. Budaya berarti identitas bagi suatu anggota organisasi
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen
4. Budaya meningkatkan kemantapan sistem social

Dan menurut pendapat Siagian (1992:153) mencatat lima fungsi penting budaya organisasi, yaitu:

1. Sebagai penentu batas-batas perilaku dalam arti menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, apa yang dipandang baik atau tidak baik, menentukan yang benar dan yang salah.
2. Menumbuhkan jati diri suatu organisasi dan para anggotanya.
3. Menumbuhkan komitmen sepada kepentingan bersama di atas kepentingan individual atau kelompok sendiri.
4. Sebagai tali pengikat bagi seluruh anggota organisasi
5. Sebagai alat pengendali perilaku para anggota organisasi yang bersangkutan.

Menurut pendapat Beach (Horrison, 1972) mencatat tujuh fungsi penting budaya organisasi, yaitu :

1. Menentukan hal penting yang mendasari organisasi ,standar keberhasilan dan kegagalan harus bias diukur.
2. Menjelaskan bagaimana sumber-sumber organiosasi digunakan dan untuk kepentingan apa.
3. Menciptakan apa organisasi dan anggotanya dapat mengharap satu sama lain.
4. Membuat beberapa metode pengontrolan perilaku dalam keabsahan organisasi dan membuat yang lain tidak abash yaitu menentukan dimana kekuasaan terletak dalam organisasi dan bagaimana menggunakannya.

Karakteristik atau Ciri-Ciri Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa terdapat tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan yaitu sebagai berikut:

1. Innovation and Risk Talking (Inovasi dan pengambilan resiko), adalah suatu tingkatan dimana pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko
2. Attention to Detail (Perhatian pada hal-hal detail), dimana pekerja diharakan menunjukkan ketepatan, alaisis, dan perhatian pada hal detail.
3. Outcome Orintation (Orientasi pada manfaat), yang mana manajemen memfokuskan pada hasil atau manfaat dari yang tidak hanya sekedar teknik dan proses untuk mendapatkan manfaat tersebut.
4. People Orientation (Orientasi pada orang), dimana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaatnya pada orang dalam organisasi.
5. Team Orientation (Orientasi pada tim), dimana aktivitas kerja di organisasi berdasar tim daripada individual
6. Aggresiveness (Agresivitas), dimana orang cenderung lebih agresif dan kompetitif daripada easygoing,
7. Stability (Stabilitas), yang mana aktivitas organisasional tersebut menekankan pada menjaga status quo sebagai lawan dari pada perkembangan.

Contoh-Contoh Budaya Organisasi

1. Kerapian Administrasi

Budaya organisasi dalam hal keraian administrasi, merupakan yang harus dihidupkan dalam organisasi, baik itu surat-menyurat, keuangan, pendapatan karyawan, barang masuk/keluar, dan sebagainya yang membantu dalam kinerja organisasi.

2. Pembagian Wewenang Yang Jelas

Hal ini merupakan kunci yang dapat menentukan keberhasilan akan kinerja dalam perusahaan. Tanpa adanya pembagian wewenang kinerja mungkin para anggota atau karyawan dalam

perusahaan tersebut akan kebingungan mana yang dijalankan dan mana yang tidak.

3. **Kedisiplinan**

Kedisiplinan merupakan budaya organisasi yang melekat dimana pun berada. Dimana disiplin merupakan karakter dari orang-orang sukses yang dapat menghargai waktu.

4. **Inovasi**

Budaya organisasi biasanya akan mendorong anggota team untuk melahirkan suatu ide-ide kreatif dan inovasi baru untuk tujuan organisasi yaitu kemajuan organisasi.

Teori-Teori Budaya Organisasi

Sebuah teori komunikasi mengenai semua simbol komunikasi seperti tindakan, rutinitas, dan percakapan dan makna yang dilekatkan pada simbol tersebut. Konteks perusahaan, budaya organisasi dianggap sebagai salah satu strategi dari perusahaan dalam meraih tujuan serta kekuasaan. Teori budaya organisasi ini memiliki beberapa asumsi dasar yakni sebagai berikut:

1. Anggota-anggota organisasi menciptakan dan mempertahankan perasaan yang dimiliki bersama akan suatu realitas organisasi, yang berakibat akan suatu pemahaman yang lebih baik terhadap nilai-nilai sebuah organisasi. Inti dari asumsi ini adalah nilai yang dimiliki organisasi. Nilai merupakan standard dan prinsip-prinsip yang terdapat dalam sebuah budaya.
2. Penggunaan dan interpretasi simbol yang sangat penting dalam budaya organisasi. Disaat seseorang memahami simbol tersebut, maka seseorang akan mampu bertindak menurut budaya dari organisasinya.
3. Budaya bervariasi dalam organisasi-organisasi yang berbeda, dan interpretasi tindakan dalam budaya ini juga bervariasi. Dimana setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda-beda dan setiap individu dalam organisasi tersebut memiliki penafsiran budaya dengan berbeda. Biasanya, perbedaan budaya dalam organisasi justru menjadi kekuatan dari organisasi sejenis lainnya.

2. Budaya Mutu vs Budaya Tradisional

Dengan Budaya Mutu maka organisasi akan memperlihatkan penampilan yang berbeda dari organisasi dengan budaya tradisional pada area-area : filosofi operasional, tujuan dan pendekatan manajemen, perilaku terhadap konsumen, pendekatan pemecahan masalah, hubungan dengan pelanggan, dan pendekatan peningkatan kinerja

Filosofi Operasional :

Filosofi klasik tentang mutu saat ini telah berubah, yaitu dari yang semula berorientasi pada produsen bergeser menjadi berorientasi pada konsumen. Mutu suatu produk lebih ditentukan oleh konsumen, dengan kriteria memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen. Paduan sifat-sifat produk yang menyamai atau melebihi kebutuhan dan harapan konsumennya, baik secara tersirat maupun tersurat.

Kualitas yang dicita-citakan ini membutuhkan keterlibatan seluruh pihak dalam organisasi bahkan menuntut perubahan budaya.

Kualitas (quality) adalah keseluruhan ciri atau karakteristik produk dan jasa yang berkaitan dengan penekanannya untuk memenuhi kebutuhan tertentu.

Komponen sistem kualitas meliputi:

- (1) kualitas pelanggan, yaitu apakah kualitas pelayanan mampu memberikan pada pelanggan apa yang mereka inginkan, yang diukur dari penggunaan jasa, misalnya kepuasan pelanggan atau keluhan pelanggan;
- (2) kualitas profesional, yaitu apakah pelayanan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan yang didefinisikan secara profesional, dan apakah prosedur dan standar profesional tersebut dapat dipercaya untuk menghasilkan produk atau jasa yang diinginkan;
- (3) kualitas proses, desain, dan operasi proses pelayanan menggunakan sumber daya dengan cara yang paling efisien untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Implikasi dari filosofi tersebut pada praktek manajemen bukan hanya memperhitungkan kebutuhan konsumen, namun semua faktor yang terkait dengan proses produksi harus dikelola sedemikian rupa, sehingga menjamin produk yang dihasilkan memenuhi bahkan melebihi harapan konsumen.

Dalam perspektif yang lebih tajam elemen budaya mutu meliputi :

- Filosofi manajemen yang dipahami bersama
- Menekankan pengembangan SDM
- Penghargaan
- Komunikasi internal yang efektif
- Sistem nilai yang kuat
- Standar kinerja yang tinggi
- Karakter organisasi yang nyata

Sistem kualitas yang modern dicirikan oleh lima karakteristik, yaitu:

1. produk-produk didesain sesuai dengan keinginan pelanggan melalui suatu riset pasar, kemudian diproduksi dengan cara-cara yang baik dan benar sehingga produk yang dihasilkan dapat memberikan kepuasan optimal.
2. adanya partisipasi aktif dalam proses peningkatan kualitas secara terus menerus yang dipimpin oleh manajer puncak.
3. setiap orang dalam posisi kerjanya mengetahui tanggung jawab yang spesifik terhadap kualitas.
4. adanya aktivitas yang berorientasi pada tindakan pencegahan kerusakan, bukan pada upaya deteksi kerusakan saja.
5. setiap orang dalam perusahaan berpartisipasi secara sukarela dalam usaha-usaha peningkatan kualitas.

Penerapannya, semua sumber daya dan faktor yang terkait dengan proses produksi dikelola agar menghasilkan produk yang bermutu. Sistem manajemen mutu ini dikenal dengan quality assurance atau penjaminan mutu. Sistem ini memiliki keunggulan, yaitu produk yang dihasilkan terjamin mutunya, karena pencegahan kesalahan dalam proses produksi dilakukan secara ketat. Meski untuk memulai penerapan ini dalam jangka pendek relatif mahal, namun dalam jangka panjang sangat menguntungkan, karena dapat mencegah pemborosan yang diakibatkan oleh kesalahan dalam proses produksi.

3. Kepemimpinan Dalam Perubahan Budaya

“ Cultural change is one of the most difficult challenges an organization will ever face.”

Dalam perubahan budaya, kepemimpinan mutlak diperlukan. Pimpinan puncak yang gagal memahami kebutuhan untuk berubah, gagal untuk menimbulkan rasa perlunya perubahan dan gagal untuk mengikuti perubahan yang terjadi tidak cocok untuk menjadi “agen perubahan”

Perubahan budaya membutuhkan dukungan, ide dan kepemimpinan dari seluruh level staff

What is leadership?

“The ability to influence, motivate, and enable others to contribute toward the effectiveness and success of the organizations of which they are members.”

Kepemimpinan berhasil terlihat dari pengikutnya, indikasinya adalah sebagai berikut :

- Are the followers reaching their potential?
- Are they learning?
- Do they achieve the required results?
- Do they change with grace?

Characteristics of a Successful Leader

- Understand the situation
- Ability to formulate and communicate vision
- Ability to challenge traditional beliefs
- Ability to empower others
- Ability to build coalitions
- Emphasis on intangibles
- Authenticity and energy

Leadership and Quality

Quality Improvement: key organizational value.

→ Terlihat pada Misi, Visi, Nilai, Renstra

- Empower champions

- Engage staff at all levels in monitoring and improving outcomes and processes
- Use evidence – measures and data
- Lead by example

Leadership and Culture Change

- Systematic and developmental
- Build infrastructure for sustained quality
- Create a plan or framework
- Start small
- Allow time for change
- Communication, communication, communication

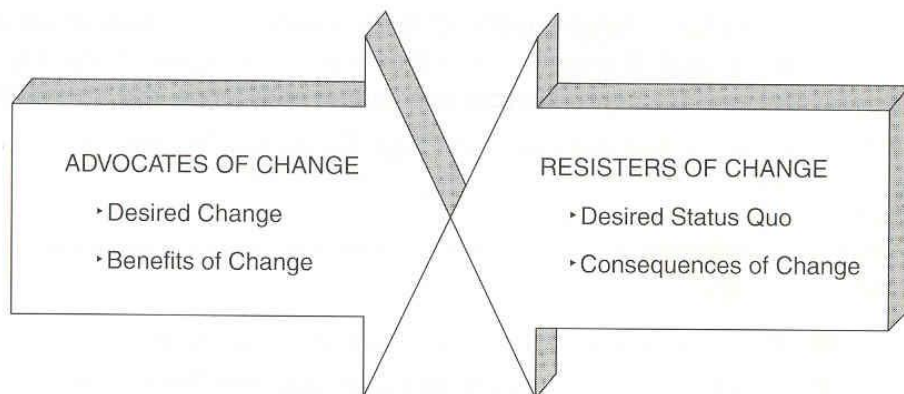
4. Prinsip Dasar Perubahan Budaya Mutu

Menurut **Peter Scholtes**, manajemen perlu memulai pembentukan budaya mutu dengan menjalankan “hukum” dari Budaya Organisasi, yaitu:

- Memahami latar belakang terbentuknya budaya saat ini
- Jangan “merusak” merubah total budaya saat ini – tapi “memperbaiki”
- Siap-siap untuk menjadi pendengar dan pengamat
- Libatkan setiap orang yang akan terkena dampak perubahan dalam proses perubahan

5. Resistensi terhadap Perubahan Budaya

- Resistensi terhadap perubahan, terjadi disetiap organisasi
- Continuous Improvement berarti Continuous Change.
Kenapa sulit?
→ Juran: Organizational change as “Clash between Cultures”

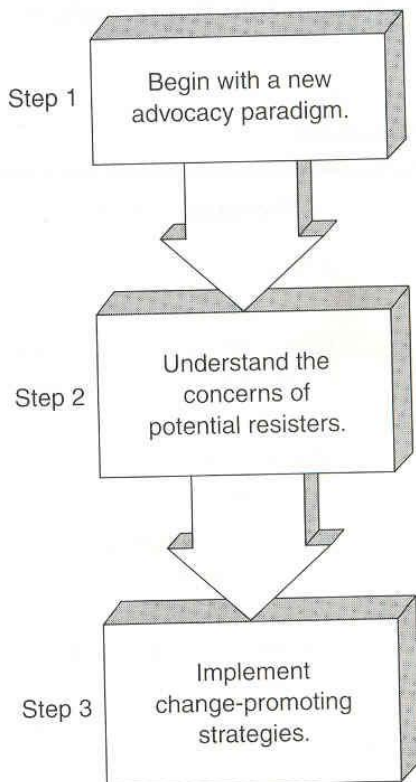


Terdapat perbedaan persepsi terhadap perubahan yang sama

Table 6-1
Same Change, Different Perceptions

Proposed Change	Perception of Advocates	Perception of Resisters
Automate production processes	Improve productivity	Threat to job security
Initiate employee involvement and empowerment	Focus more mental resources on continuous improvement	Loss of authority
Establish a supplier partnership	Mutually beneficial business alliances	Disruption of established purchasing networks
Establish an employee education and training program	More knowledgeable, more highly skilled workforce	Costs too much
Join a manufacturing network	Enhanced competitiveness, shared costs, and shared resources	Competitors will take advantage of what they learn about us

Langkah terstruktur dalam perubahan budaya

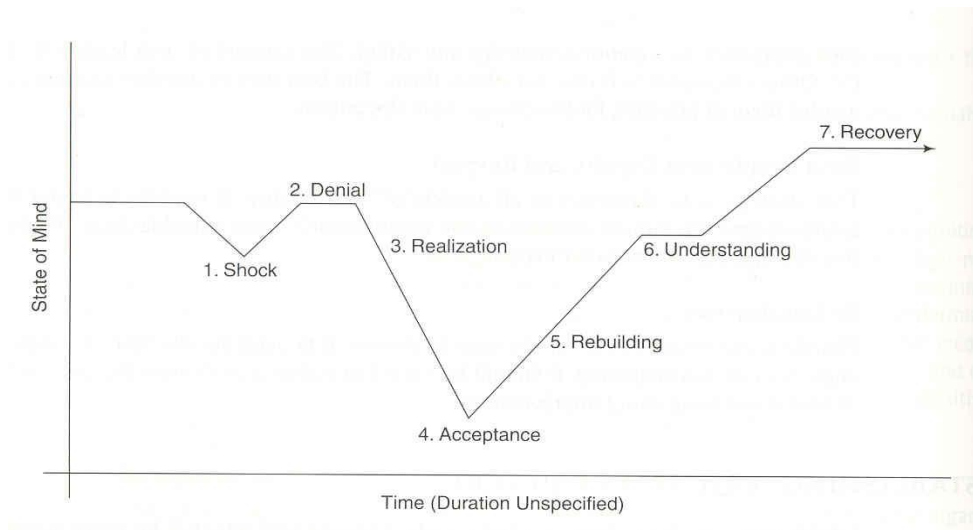


Bagaimana menghadapi resistensi?

1. **Mulai dengan advokasi**
Tahap awal adalah diterimanya ide perubahan
2. **Memahami rintangan yang ada**
Memahami timbulnya rintangan seperti takut, kehilangan kontrol, ketidakpastian, tambah beban kerja, dsb
3. **Menerapkan perubahan**
Melibatkan Potential Resisters, mencegah kejutan, bergerak perlahan, mulai kecil, fleksibel, ciptakan lingkungan positif, bereaksi positif dan cepat, bekerjasama dengan pimpinan, perlakukan staf dengan hormat dan membangun

6. Mewujudkan dan Menjaga Budaya Mutu

Mewujudkan budaya mutu akan melibatkan perencanaan detail, dan akan mengalami fase-fase perubahan emosional



Tahap-tahap Perubahan Budaya Mutu

- i. Identifikasi perubahan yang diperlukan
- ii. Tulis rencana perubahan
- iii. Pahami perubahan emosional
- iv. Identifikasi staff-kunci dan libatkan mereka
- v. Lakukan pendekatan “hati-pikiran”
- vi. Gunakan strategi “perkenalan”

Menjaga Budaya Mutu

Untuk menjaga Budaya Mutu, perlu dikembangkan dan diterapkan aksi-aksi berikut :

- Menjaga kesadaran mutu tetap menjadi isu utama
- Pastikan kepemimpinan mutu berjalan dengan baik
- Berdayakan staf dan dorong mereka untuk berkembang dan berinisiatif
- Mengetahui dan hargai perilaku yang dapat menjaga budaya mutu