

Pada perkuliahan online sesi 7, akan membahas ringkasan dari perkuliahan sesi-sesi sebelumnya, khususnya mengenai topic: total quality management (TQM), quality function deployment (QFD), budaya mutu, biaya mutu (COQ: cost of quality), benchmarking dan implementasi TQM.

Bagaimana TQM Berbeda?

Apa yang membedakan pendekatan TQM dari cara-cara tradisional dalam melakukan bisnis dapat ditemukan dalam bagaimana hal itu tercapai. Karakteristik khas dari Total Quality Management adalah sebagai berikut:

- fokus pelanggan (internal dan eksternal),
- obsesi dengan kualitas,
- penggunaan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah,
- komitmen jangka panjang,
- kerja tim,
- keterlibatan karyawan dan pemberdayaan,
- perbaikan proses berkelanjutan, pendidikan dan pelatihan,
- kebebasan melalui kontrol,
- kesatuan tujuan,

Cara mengelola organisasi untuk mencapai keunggulan

- Total - semuanya
- Kualitas - tingkat keunggulan
- Manajemen - seni, tindakan atau cara mengatur, mengendalikan, merencanakan, mengarahkan untuk mencapai tujuan tertentu

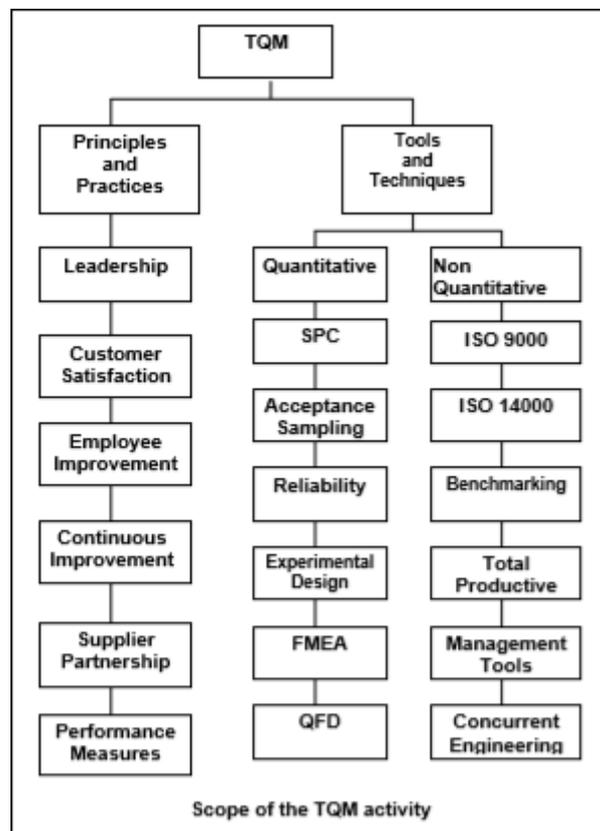
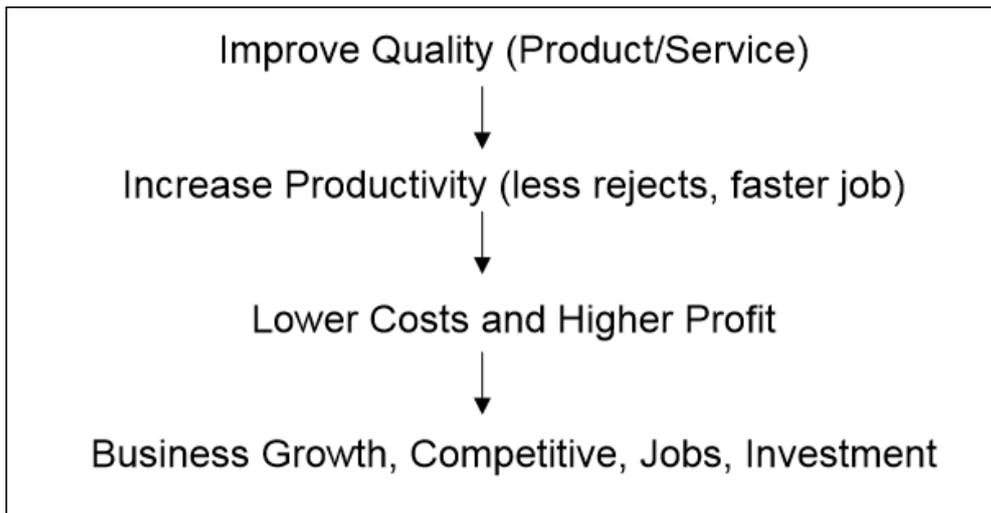
Definisi Total Quality Management (BS 4778: 1991)

"Filosofi manajemen merangkul semua kegiatan melalui kebutuhan dan harapan dari PELANGGAN dan MASYARAKAT, dan tujuan organisasi memuaskan pelanggan dengan cara yang paling efisien dan efektif dengan memaksimalkan potensi SEMUA karyawan untuk proses yang berkelanjutan untuk perbaikan."

TQM (Total Quality Management)

- Membutuhkan perubahan budaya - pencegahan bukan deteksi, pro-aktif versus pemadam kebakaran, biaya siklus hidup bukan harga, dll.
- Banyak perusahaan tidak akan memulai transformasi ini kecuali dihadapkan pada bencana / masalah atau dipaksa oleh pelanggan

Pengaruh TQM (Peningkatan Kualitas)



Enam Konsep Dasar TQM (Kriteria):

1. Kepemimpinan (Leadership)
2. Kepuasan Pelanggan (Customer Satisfaction)
3. Keterlibatan Karyawan (Employee Involvement)
4. Proses Perbaikan Berkelanjutan (Continuous Process Improvement)
5. Kemitraan dengan Supplier (Supplier Partnership)
6. Pengukuran Kinerja (Performance Measures)

Semua konsep di atas merupakan cara yang unggul untuk menjalankan perusahaan.

QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT (QFD)

Pendahuluan

Apa itu QFD?

QFD adalah sistem untuk mendesain produk atau layanan berdasarkan permintaan pelanggan yang melibatkan semua anggota produsen atau organisasi pemasok. Dalam bahasa Jepang, 'deployment atau penyebaran' mengacu pada perluasan atau perluasan aktivitas dan karenanya QFD berarti tanggung jawab untuk menghasilkan item berkualitas harus ditetapkan untuk semua bagian dari suatu perusahaan. Kadang-kadang disebut sebagai bentuk paling mutakhir dari Total Quality Control (TQC), gaya Jepang. Sistem dapat dipahami dengan mendefinisikan masing-masing istilah dalam konteks QFD.

- Quality - Memenuhi kebutuhan atau persyaratan pelanggan
- Function - Apa yang harus dilakukan – Fokus
- Deployment - Siapa dan kapan akan dilakukan

Ruang Lingkup QFD

QFD teori dimulai pada tahun 1972 di Mitsubishi Kobe Shipyard ketika mereka mulai menggunakan matriks yang menempatkan tuntutan pelanggan pada sumbu vertikal dan metode yang mereka gunakan pada sumbu horizontal. Ini diakui segera sebagai terobosan besar. Sejak saat itu Jepang telah mengembangkan sistem untuk mencakup area lain yang bersifat sekunder seperti peningkatan komunikasi antara departemen desain dan manufaktur, mempertimbangkan fungsi produk, mode kegagalan potensial, kemungkinan teknologi baru dan pengurangan biaya.

Siapa yang Menggunakan QFD

Pemakai konsep QFD di Jepang saat ini termasuk Nissan, Toyota, Komatsu, Nippondenso dan Honda. Di Amerika Serikat pengguna termasuk Ford, GM, Chrysler, DEC, TI, 3M, HP, AT & T Bell Labs, NovAtel, Xerox, Exxon dan Dow.

Tujuan QFD

Tujuan QFD adalah ada tiga. Pertama, ini memungkinkan produsen untuk mendapatkan produk berkualitas lebih tinggi, menyerahkan ke pasar lebih cepat dan dengan biaya produk atau layanan lebih rendah. Kedua, produsen akan menghasilkan desain produk yang digerakkan atau diinisiasi oleh pelanggan dan, akhirnya, akan menyediakan sistem pelacakan untuk desain masa depan atau perbaikan proses.

Hasil yang diharapkan dengan melakukan studi QFD adalah sebagai berikut:

- Pemahaman yang lebih baik tentang kebutuhan pelanggan
- Peningkatan organisasi pada proyek-proyek pembangunan
- Peningkatan pengenalan produk ke tahap produksi
- Perubahan desain yang lebih sedikit pada saat fase pengembangan
- Lebih sedikit masalah produksi atau manufaktur

- Peningkatan reputasi karena serius menangani kualitas
- Peningkatan bisnis
- Mendokumentasikan definisi produk berdasarkan persyaratan pelanggan

Sistem QFD

QFD mencapai hasil ini dengan menguraikan kebutuhan pelanggan menjadi segmen dan mengidentifikasi sarana untuk mencapai setiap segmen. QFD juga melibatkan semua bagian dari perusahaan dan memfasilitasi desain produk dan proses secara bersamaan. Akhirnya, itu mengintegrasikan penggunaan alat kualitas lain seperti Metode Taguchi.

Proses QFD adalah sebagai berikut:

Customer Requirements

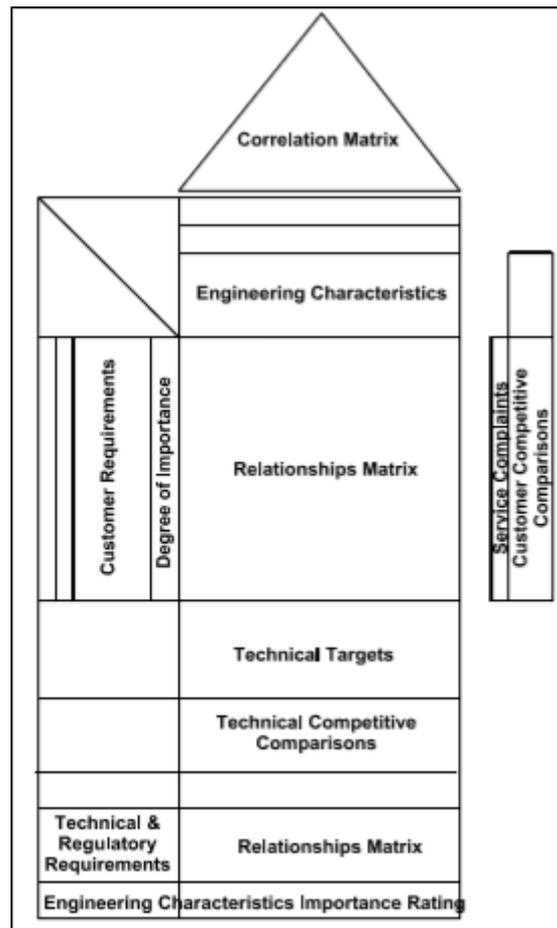
Design Requirements

Component Characteristics

Operations Requirements

Working Procedures

Proses ini dimulai dengan gambar atau bagan QFD tingkat pertama. Bagian berikutnya adalah melakukan proses pengumpulan informasi, memasukkannya ke dalam bagan dan menganalisanya. Gambar atau bagan QFD bisa dilihat pada gambar di bawah ini.



Persyaratan atau kebutuhan pelanggan. Agar setiap perusahaan dapat tetap berbisnis, mereka harus menjual produk / layanan mereka dan dapat mengandalkan bisnis berulang. Ini hanya dapat dilakukan apabila kepuasan pelanggan dapat terus dipertahankan. Pada gilirannya, kepuasan pelanggan hanya dapat dicapai jika perusahaan dapat memenuhi persyaratan pelanggan. Oleh karena itu, pengumpulan dan penggunaan kebutuhan pelanggan adalah dasar dari QFD.

Oleh karena itu, hal yang pertama yang harus dipahami dalam QFD adalah persyaratan pelanggan. Karena QFD adalah teknik untuk menterjemahkan persyaratan pelanggan ke dalam desain produk, kita harus dapat mengumpulkan persyaratan ini. Namun, penting bahwa persyaratan yang dikumpulkan adalah persyaratan pelanggan yang sebenarnya. Sebagai insinyur, mereka sangat dekat dengan produk perusahaan sehingga tingkat harapan dan nilai perusahaan jauh dari rata-rata pelanggan. Oleh karena itu, para insinyur tidak dapat berbicara untuk pelanggan hari ini. Secara singkat pengertian QFD, yaitu merupakan metodologi terstruktur yang dapat mengidentifikasi dan menterjemahkan kebutuhan dan keinginan pelanggan (voice of the customer) menjadi persyaratan teknis dan karakteristik yang dapat diukur (voice of the engineer).

Untuk memahami area persyaratan atau kebutuhan pelanggan, perusahaan yang diwakili para insinyur atau desainer harus memahami tiga faktor berbeda:

- Rantai Pelanggan
- Apa yang dimaksud dengan 'Pelanggan' di QFD
- Memperoleh Kebutuhan Pelanggan

Rantai Pelanggan. Hal ini diperlukan untuk mendapatkan gambar seutuhnya sehingga perusahaan memahami siapa sebenarnya pelanggannya. Untuk beberapa bisnis, perusahaan mungkin hanya memiliki satu atau dua jenis pelanggan, tetapi untuk sebagian besar bisnis saat ini akan ada rantai pelanggan. Ini menimbulkan pertanyaan, apa yang dimaksud dengan rantai pelanggan? Dengan rantai pelanggan, perusahaan mengartikan bahwa untuk produk yang sederhana ada lebih dari satu pelanggan. Untuk produk sederhana, rantainya mungkin pendek, yaitu pemilik, operator, dan pengguna. Contoh di bawah ini menunjukkan rantai sederhana tetapi dapat dibayangkan bahwa mereka bisa menjadi lebih panjang dan lebih rumit.

Sebagai contoh di bawah ini.

Produk manufaktur: Pelanggan:

Sereal Supermarket – Orang tua (beli) – Anak (makan)

Kursi pesawat Pembuat pesawat – Penyewa pesawat - Airline - Penumpang

Jika perusahaan memiliki rantai pelanggan yang sangat rumit, dimungkinkan untuk menggunakan sistem untuk identifikasi yang mirip dengan yang digunakan untuk analisis rantai pemasok. Sistem untuk analisis rantai pelanggan melibatkan hanya mengidentifikasi siapa pelanggan langsung perusahaan dan siapa pengguna akhir. Dengan demikian, dengan mengajukan pertanyaan masing-masing adalah mungkin untuk mengisi rantai pelanggan di antara mereka.

Apa yang dimaksud dengan 'Pelanggan'. Dalam QFD, ketika perusahaan merujuk pelanggan dalam hal mengumpulkan persyaratan pelanggan, ini tidak cukup hanya mempertimbangkan rantai pelanggan perusahaan. Perusahaan harus mempertimbangkan bagian-bagian individual dari rantai itu secara lebih rinci. Itu tidak cukup, jika perusahaan menginginkan gambaran lengkap, hanya untuk mempertimbangkan orang-orang yang membeli produk perusahaan; perusahaan harus melihat lebih jauh, yaitu mempertimbangkan orang-orang berikut ini:

- Mereka yang membeli produk kami
- Mereka yang membeli produk pesaing
- Mereka yang beralih ke pesaing kami
- Mereka yang puas
- Mereka yang tidak puas

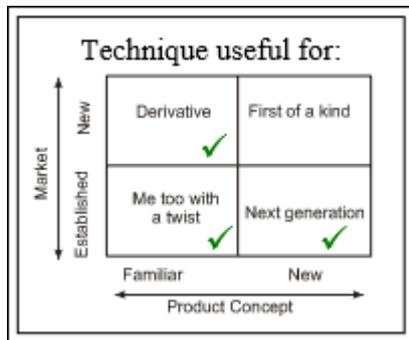
Memperoleh Kebutuhan Pelanggan. Dalam domain riset pasar ada dua jenis data, yaitu, primer dan sekunder. Untuk keperluan QFD yang dipertimbangkan adalah data utama. Alasan utama untuk ini adalah sebagai berikut: Data sekunder adalah data yang tidak dikumpulkan langsung dari pekerjaan lapangan.

Contoh data sekunder adalah:

- Statistik yang dihasilkan pemerintah
- Akun perusahaan
- Laporan yang diproduksi secara komersial
- Berita bisnis di surat kabar dan majalah perdagangan

Untuk merancang suatu produk dengan baik, tim desain perlu tahu apa yang sedang mereka rancang, dan apa yang diharapkan oleh pengguna akhir. Quality Function Deployment adalah pendekatan sistematis untuk merancang berdasarkan

kesadaran yang sesuai dengan keinginan pelanggan, ditambah dengan integrasi kelompok fungsional perusahaan. Ini terdiri dalam menerjemahkan keinginan pelanggan (misalnya, kemudahan menulis untuk pena) ke dalam karakteristik desain (viskositas tinta pena, tekanan pada bola-titik) untuk setiap tahap pengembangan produk (Rosenthal, 1992).



Pada akhirnya tujuan dari QFD adalah untuk menerjemahkan kriteria-kriteria kualitas subjektif menjadi persyaratan teknis yang obyektif yang dapat diukur dan diukur dan yang kemudian dapat digunakan untuk merancang dan memproduksi produk. Ini adalah metode untuk menentukan bagaimana dan di mana prioritas akan ditugaskan dalam pengembangan produk. Tujuannya adalah untuk menggunakan prosedur yang obyektif dalam meningkatkan detail selama pengembangan produk. (Reilly, 1999).

4. BUDAYA MUTU

4.1 Pengertian Budaya Mutu

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

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

Budaya mutu adalah sistem nilai organisasi yang menciptakan lingkungan yang kondusif untuk keberlangsungan perbaikan mutu yang berkesinambungan. Budaya mutu terdiri dari nilai-nilai, tradisi, prosedur dan harapan tentang promosi mutu. Sedangkan tujuan dari budaya mutu adalah untuk membentuk suatu lingkungan organisasi yang memiliki sistem nilai, tradisi, dan aturan-aturan yang mendukung untuk mencapai perbaikan mutu secara terus menerus.

4.2 Budaya Mutu Vs Budaya Tradisional

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

- Filosofi operasi
- Tujuan
- Pendekatan manajemen

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

Adapun karakteristik organisasi yang memiliki budaya mutu, antara lain:

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

4.3 Mengaktifkan Perubahan Budaya

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

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

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

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

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

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

5.1.3. Definisi Biaya Kualitas

Kegiatan yang terkait kualitas adalah kegiatan yang dilakukan karena kualitas yang buruk dapat atau memang ada. Biaya melakukan kegiatan ini disebut sebagai biaya kualitas. Dengan demikian, biaya kualitas adalah biaya yang ada karena kualitas

yang buruk mungkin atau memang ada. Definisi ini menyiratkan bahwa biaya kualitas dikaitkan dengan dua subkategori kegiatan terkait kualitas: aktivitas kontrol dan aktivitas kegagalan. Aktivitas kontrol dilakukan oleh organisasi untuk mencegah atau mendeteksi kualitas yang buruk (karena kualitas yang buruk mungkin ada). Dengan demikian, kegiatan pengendalian terdiri dari kegiatan pencegahan dan penilaian. Biaya kontrol adalah biaya melakukan aktivitas kontrol. Kegagalan kegiatan dilakukan oleh organisasi atau pelanggannya sebagai tanggapan terhadap kualitas yang buruk (kualitas buruk memang ada). Jika respons terhadap kualitas yang buruk terjadi sebelum pengiriman produk yang buruk (tidak sesuai, tidak dapat diandalkan, tidak tahan lama, dan sebagainya) kepada pelanggan, kegiatan tersebut diklasifikasikan sebagai aktivitas **kegagalan internal**; jika tidak, mereka diklasifikasikan sebagai kegiatan **kegagalan eksternal**. Biaya kegagalan adalah biaya yang dikeluarkan oleh suatu organisasi karena kegiatan kegagalan dilakukan. Perhatikan bahwa definisi aktivitas kegagalan dan biaya kegagalan menyiratkan bahwa respons pelanggan terhadap kualitas yang buruk dapat membebani biaya pada suatu organisasi. **Definisi kegiatan yang berhubungan dengan kualitas juga menyiratkan empat kategori biaya kualitas: (1) biaya pencegahan, (2) biaya penilaian, (3) biaya kegagalan internal, dan (4) biaya kegagalan eksternal.**

Biaya pencegahan (Prevention Cost) terjadi untuk mencegah kualitas buruk dalam produk atau layanan yang diproduksi. Ketika biaya pencegahan meningkat, kita mengharapkan biaya kegagalan menurun. Contoh biaya pencegahan adalah rekayasa kualitas, program pelatihan berkualitas, perencanaan kualitas, pelaporan kualitas, evaluasi dan pemilihan pemasok, audit kualitas, gugus kendali mutu (quality circles), uji coba lapangan, dan tinjauan desain.

Biaya penilaian (Appraisal Cost) dikeluarkan untuk menentukan apakah produk dan layanan sesuai dengan persyaratan atau kebutuhan pelanggan. Contohnya termasuk memeriksa dan menguji bahan, inspeksi kemasan, mengawasi kegiatan penilaian, penerimaan produk, penerimaan proses, pengukuran (inspeksi dan pengujian) peralatan, dan dukungan luar. Dua istilah ini membutuhkan penjelasan lebih lanjut.

Penerimaan produk melibatkan pengambilan sampel dari *batch* barang jadi untuk menentukan apakah mereka memenuhi tingkat kualitas yang dapat diterima; jika demikian, barang diterima. Proses penerimaan melibatkan pengambilan sampel barang saat dalam proses untuk melihat apakah prosesnya terkendali dan menghasilkan barang tidak efektif; jika tidak, prosesnya ditutup sampai tindakan korektif dapat diambil. Tujuan utama dari fungsi penilaian adalah untuk mencegah barang yang tidak sesuai untuk dikirimkan kepada pelanggan.

Biaya kegagalan internal (Internal Failure Cost) terjadi karena produk dan layanan tidak sesuai dengan spesifikasi atau kebutuhan pelanggan. Ketidaksesuaian ini terdeteksi sebelum dikirim atau dikirim ke pihak luar. Ini adalah kegagalan yang terdeteksi oleh aktivitas penilaian. Contoh biaya kegagalan internal adalah produk cacat, pengerjaan ulang, waktu henti (karena cacat), inspeksi ulang, pengujian ulang, dan perubahan desain. Biaya-biaya ini hilang jika tidak ada cacat.

Biaya kegagalan eksternal (External Failure Cost) terjadi karena produk dan layanan gagal memenuhi persyaratan atau memenuhi kebutuhan pelanggan setelah

dikirimkan ke pelanggan. Dari semua biaya kualitas, kategori ini bisa menjadi yang paling dahsyat. Biaya penarikan, misalnya, dapat mencapai ratusan juta. Contoh lain termasuk penjualan yang hilang karena kinerja produk yang buruk, pengembalian dan kompensasi karena kualitas buruk, jaminan, perbaikan, tanggung jawab produk, ketidakpuasan pelanggan, pangsa pasar yang hilang, dan penyesuaian keluhan. Biaya kegagalan eksternal, seperti biaya kegagalan internal, hilang jika tidak ada cacat.

Exhibit 14-2 merangkum empat kategori biaya kualitas dan daftar contoh spesifik biaya. Setiap biaya dapat dinyatakan sebagai biaya kegiatan yang berhubungan dengan kualitas seperti biaya sertifikasi vendor, pemeriksaan barang yang masuk, menyesuaikan keluhan, dll.

5.1.4. Quality Cost Measurement

Biaya kualitas juga dapat diklasifikasikan sebagai dapat diamati atau disembunyikan. Biaya kualitas yang dapat diamati adalah biaya yang tersedia dari catatan akuntansi organisasi. Biaya kualitas tersembunyi adalah biaya peluang yang dihasilkan dari kualitas yang buruk. (Biaya peluang biasanya tidak diakui dalam catatan akuntansi.) Pertimbangkan, misalnya, semua contoh biaya kualitas yang tercantum dalam Exhibit 14-2. Dengan pengecualian penjualan yang hilang, ketidakpuasan pelanggan, dan kehilangan pangsa pasar, semua biaya kualitas dapat diamati dan harus tersedia dari catatan akuntansi. Perhatikan juga bahwa biaya tersembunyi semuanya dalam kategori kegagalan eksternal. Biaya kualitas tersembunyi ini dapat menjadi signifikan dan harus diperkirakan. Meskipun memperkirakan biaya kualitas tersembunyi tidak mudah, tiga metode telah disarankan: (1) metode pengali (multiplier), (2) metode riset pasar (market research), dan (3) fungsi kerugian kualitas Taguchi (Taguchi quality loss function).

EXHIBIT 14-2 Examples of Quality Costs by Category	
Prevention Costs	Appraisal (Detection) Costs
Quality engineering	Inspection of materials
Quality training	Packaging inspection
Recruiting	Product acceptance
Quality audits	Process acceptance
Design reviews	Field testing
Quality circles	Continuing supplier verification
Marketing research	
Prototype inspection	
Vendor certification	
Internal Failure Costs	External Failure Costs
Scrap	Lost sales (performance-related)
Rework	Returns/allowances
Downtime (defect-related)	Warranties
Reinspection	Discounts due to defects
Retesting	Product liability
Design changes	Complaint adjustment
Repairs	Recalls
	Ill will

Benchmarking / Pemanding / Tolok ukur / Patok Duga

1. Pendahuluan

Benchmarking adalah topik yang menarik umum dalam manajemen mutu. Dengan demikian, modul ini akan membahas beberapa masalah termasuk: definisi benchmarking, pentingnya benchmarking, proses benchmarking, jenis benchmarking, kelebihan & kerugian dari benchmarking dan beberapa informasi penting terkait dengan benchmarking.

Bisnis di sektor publik dan swasta berusaha untuk terus meningkatkan efektivitas dan efisiensi produk dan layanan mereka. Dalam hal ini, sejumlah perubahan telah melewati praktik sebagian besar organisasi baru-baru ini, terutama mengenai aspek akuntansi manajemen. Unit bisnis meninjau biaya, struktur, dan efisiensi fungsi mereka. Sebagai tanggapan, para manajer telah melakukan peninjauan dan benchmarking biaya organisasi mereka dan efisiensi unit bisnis meskipun telah mengembangkan strategi untuk mengendalikan biaya operasi lainnya.

Dengan demikian, benchmarking telah mencapai difusi luas dan sekarang dianggap sebagai salah satu alat yang paling penting untuk mempromosikan perbaikan proses dan rekayasa ulang di banyak organisasi terkemuka. Benchmarking adalah metode yang populer untuk mengembangkan persyaratan dan penetapan tujuan.

Sering dinyatakan bahwa mereka yang melakukan benchmarking tidak harus menemukan kembali roda dari awal (reinventing the wheel). Dengan mengikuti yang lain, seseorang dapat melakukan perbaikan dan tidak fokus pada ide-ide basi. Benchmarking pada pandangan pertama mungkin disalahartikan sebagai bentuk tiruan dari pengembangan rencana strategis dan untuk membuat perbaikan dalam suatu organisasi. Ini tidak benar. Benchmarking adalah proses yang memungkinkan organisasi untuk memperbaiki ide-ide yang ada. Untuk menghilangkan mitos dan kesalahpahaman tentang benchmarking, penting untuk mengetahui apa itu benchmarking, berbagai jenis dan, kritik terhadap tolok ukur, dan praktik-praktik tentang perbandingan (benchmarking).

1.1 Definisi

Menentukan benchmarking dapat menjadi tugas yang membingungkan karena ada begitu banyak definisi menurut persepsi dan penerapan yang berbeda dari teknik dan filosofi.

Benchmarking sering didefinisikan sebagai instrumen diagnostik, alat perbaikan diri, latihan pembelajaran kolaboratif dan evaluasi berkelanjutan dan pendekatan sistematis untuk terus mengukur proses kerja.

Juga, benchmarking didefinisikan sebagai proses untuk meningkatkan kinerja organisasi apa pun dengan terus mengidentifikasi, memahami & mengadopsi praktik dan proses unggul di dalam atau di luar organisasi.

Benchmarking hanyalah proses mengukur kinerja perusahaan seseorang terhadap yang terbaik di industri yang sama atau yang lain. Benchmarking bukanlah konsep yang kompleks tetapi tidak boleh dianggap terlalu ringan. Benchmarking pada dasarnya adalah belajar dari orang lain. Meskipun, itu menggunakan pengetahuan dan pengalaman orang lain untuk meningkatkan organisasi. Selain itu, menganalisis

kinerja dan mencatat kekuatan dan kelemahan organisasi dan menilai apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan.

Meskipun, benchmarking adalah proses sistematis untuk mengukur kinerja seseorang terhadap pemimpin yang diakui untuk tujuan menentukan praktik terbaik yang mengarah pada kinerja yang unggul ketika disesuaikan dan digunakan.

Terakhir, benchmarking adalah proses yang mengidentifikasi dan belajar dari praktik terbaik di organisasi lain dan tujuan benchmarking adalah untuk menyediakan target untuk meningkatkan kinerja organisasi apa pun.

1.2 Asal-usul

Istilah 'benchmarking' pertama kali disesuaikan dengan praktik bisnis oleh Xerox pada tahun 1979. Melalui perbandingan kinerja yang sistematis dan kolaboratif dengan para pesaingnya, tujuan Xerox adalah mengevaluasi dirinya sendiri, untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahannya dan beradaptasi dengan kondisi pasar yang terus berubah.

Pendekatan benchmarking secara bertahap telah diadopsi oleh banyak bisnis dalam konteks jaminan kualitas dan peningkatan kualitas dan kebutuhan untuk memastikan produktivitas dan efektivitas dalam menghadapi meningkatnya persaingan. Dengan pengembangan Manajemen Publik Baru, benchmarking juga menjadi alat manajemen yang semakin populer di sektor publik untuk peningkatan layanan publik dan administrasi.

1.3 Pentingnya Benchmarking

Pentingnya benchmarking berasal dari manfaatnya bagi organisasi. Ada banyak manfaat benchmarking seperti menciptakan budaya yang menghargai peningkatan berkelanjutan untuk mencapai keunggulan dan berbagi praktik terbaik di antara mitra benchmarking. Meskipun, meningkatkan kepekaan terhadap perubahan di lingkungan eksternal dan mengubah pola pikir perusahaan dari kepuasan relatif menjadi rasa urgensi yang kuat untuk perbaikan yang sedang berlangsung. Selain itu, bench marking memfokuskan sumber daya melalui target kinerja yang ditetapkan dengan masukan karyawan dan meningkatkan kesadaran akan perubahan kebutuhan pelanggan. Akhirnya, menciptakan pemahaman yang lebih baik dari posisi saat ini, mendorong inovasi dan mengembangkan tujuan yang realistis, dan memprioritaskan bidang-bidang yang perlu ditingkatkan dengan membuat rencana tindakan yang realistis.

Daftar Pustaka

Akao, Y., ed. (1990). Quality Function Deployment, Productivity Press, Cambridge MA.

Bruce T. Barkley and James H. Saylor (2001), Customer – driven (Project Management).

Coffey, Vaughan, Willar, Debby, & Trigunarsyah, Bambang (2011) Quality management system and construction performance.

Nick Griffin (2006), Benchmarks and Benchmarking.

Hauser, J. R. and D. Clausing (1988). "The House of Quality," The Harvard Business Review, May-June, No. 3, pp. 63-73

Prajogo, I., Daniel and Sohal S. Amrik, 2006. The relationship between organization strategy, total quality management (TQM) and organization performance-the mediating role of TQM.

Lowe, A.J. & Ridgway, K. Quality Function Deployment, University of Sheffield, <http://www.shef.ac.uk/~ibberson/qfd.html> , 2001

Rosenthal, Stephen R, Effective product design and development, How to cut lead time and increase customer satisfaction, Business One Irwin, Homewood, Illinois 60430, 1992

Sullivan, L.P., 1986, "Quality Function Deployment", Quality Progress, June, pp 39-50.

<https://pdfs.semanticscholar.org/05c2/b802851ebd1e4878eb8fb238bbd4ce3a2b20.pdf>