

BUDAYA MUTU

Di era sekarang ini perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) semakin canggih dan terus mengglobal sehingga berdampak pada hampir semua kehidupan umat manusia di muka bumi dewasa ini. Semakin berkembangnya IPTEK tersebut manusia dituntut untuk semakin maju pula. Peningkatan mutu merupakan salah satu prioritas pembangunan nasional dewasa ini dan mendatang.

Berbagai upaya untuk meningkatkan mutu produk / jasa diperusahaan sebenarnya telah, sedang dan akan terus dilaksanakan secara bertahap dan berkelanjutan. Mulai dari peningkatan kualitas dari bahan baku atau material, proses produksi maupun barang jadi sehingga sampai ke tangan konsumen dalam keadaan baik.

Konsep Total Quality Management (TQM) dikembangkan pertama kali pada tahun 1950-an (setelah berakhirnya Perang Dunia II) oleh seorang ilmuwan AS bernama Dr. W. Edwards Deming, dalam rangka memperbaiki mutu dari produk dan pelayanan yang dihasilkan oleh industri-industri di Amerika Serikat. Dr. Deming adalah salah seorang ahli statistik terkenal di AS, pada saat itu konsep ini tidak begitu diperhatikan secara serius oleh bangsa Amerika sampai akhirnya Dr. Deming ditugaskan ke Jepang bersama sejumlah tenaga ahli AS lainnya. Para ahli tersebut dikirim oleh pemerintah AS dalam rangka membawa pengaruh barat ke Jepang. Di Jepang ia kemudian mengadakan diskusi-diskusi dan seminar-seminar tentang prinsip-prinsip efisiensi industri, dimana diskusi ini diikuti secara serius oleh 45 orang CEO dari perusahaan-perusahaan di Jepang.

Bagian penting TQM yang sulit penerapannya adalah menciptakan, memelihara, dan menjaga keberlangsungan budaya TQM. Sebelumnya apakah yang disebut budaya mutu? Apa saja elemen-elemennya? Dan bagaimanakah hubungan antara budaya mutu ini dengan TQM? Pertanyaan ini akan menuju pada inti pendekatan TQM. Dalam makalah ini akan membahas tentang sifat dari budaya TQM.

Keberhasilan implementasi TQM pada perusahaan-perusahaan baik yang bergerak dibidang manufaktur maupun services / jasa tentu saja terletak pada keberhasilan proses komunikasi yang terjadi dalam organisasi, baik dalam bentuk komunikasi antar individu, antar kelompok maupun antar organisasi.

Komunikasi merupakan pondasi penting dari “rumah” TQM. Dengan ketrampilan komunikasi, koordinasi antar individu dalam organisasi akan berjalan dengan baik dan sinergi untuk mencapai sasaran TQM akan dapat dicapai.

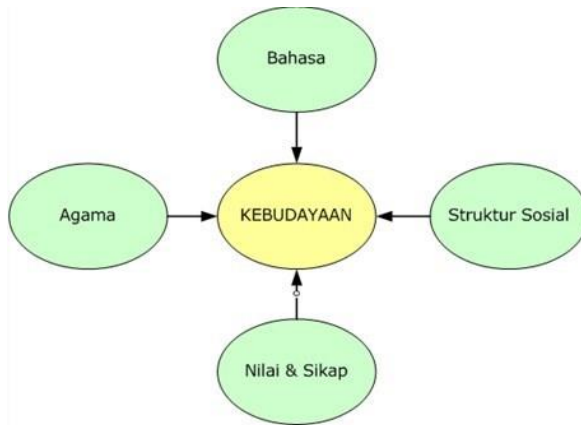
Bagaimana bentuk proses komunikasi dalam organisasi?

Bagaimana memahami unsur-unsur penting proses komunikasi beserta upaya peningkatannya?



Gambar 2 : komunikasi dalam TQM

Budaya organisasi merupakan sistem makna terhadap nilai-nilai yang dianut bersama dan dihargai organisasi, yang berfungsi menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.



Gambar 1. Unsur kebudayaan

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**.

Budaya Mutu merupakan sistem nilai dari sebuah organisasi yang menghasilkan keadaan lingkungan yang kondusif dalam pembentukan perbaikan yang berkelanjutan dalam segi mutu. **Budaya Mutu** terdiri dari nilai-nilai, tradisi, prosedur, dan harapan yang mengedepankan mutu. Lembaga pendidikan seperti Perguruan Tinggi, Sekolah dan Madrasah, yang ingin menerapkan manajemen *Total Quality*, penting sekali untuk membangun budaya mutu sedini mungkin.

Strategi untuk membangun budaya mutu :

- Mengidentifikasi perubahan yang dibutuhkan
- Masukkan perubahan yang direncanakan secara tertulis
- Mengembangkan rencana untuk membuat perubahan
- Memahami proses transisi emosional
- Mengidentifikasi orang-orang dan mendukung mereka
- Mengambil pendekatan hati dan pikiran
- Menerapkan strategi *courtship*
- Mendukung program Budaya Mutu

Tujuan Budaya Mutu

Membentuk suatu lingkungan organisasi yang memiliki sistem nilai, tradisi, dan aturan – aturan yang mendukung untuk mencapai perbaikan mutu secara terus menerus

Karakteristik Organisasi yang Memiliki budaya Mutu

- 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

Gugus Kendali Mutu

GKM adalah kelompok – kelompok kecil karyawan (4 – 8 orang) yang melakukan kegiatan pengendalian dan peningkatan mutu secara teratur, sukarela dan berkesinambungan dalam bidang–bidang pekerjaannya dengan menerapkan prinsip-prinsip dan teknik-teknik pengendalian mutu

Ciri-ciri GKM

- Jumlah anggota 4 – 8 orang
- Melakukan pertemuan di luar jam kerja
- Menghasilkan risalah GKM dengan konsep PDCA
- Pemecahan masalah dimulai dengan data dan diakhiri dengan data
- Menggunakan alat kendali mutu statistik

Maksud GKM

- Memberikan saran perbaikan dan pengembangan perusahaan
- Menghargai harkat manusia
- Memperlihatkan kemampuan pribadi sebagai manusia seutuhnya
- Menciptakan suasana kerja yang bergairah dan terarah

Tujuan GKM

- Terciptanya suasana kerja yang kondusif
- Terciptanya peningkatan pengembangan diri dan kelompok
- Terselenggaranya hubungan kerja yang harmonis
- Terbinanya kemampuan kerja yang lebih positif dan konkrit

Manfaat GKM

- Membiasakan berbicara dengan data dan sistematis
- Melaksanakan pengendalian PDCA
- Merangsang membiasakan diri untuk berbicara, mengemukakan pendapat
- Melatih diri untuk bersikap terbuka dan tidak memaksakan kehendak
- Membiasakan diri untuk bersikap sadar akan waktu, biaya serta mutu
- Melatih diri untuk berinisiatif, kreatif, serta proaktif
- Menghayati dan melaksanakan konsep market
- Merasa dirinya berada dalam suatu kesatuan sistem total

Kunci Keberhasilan GKM

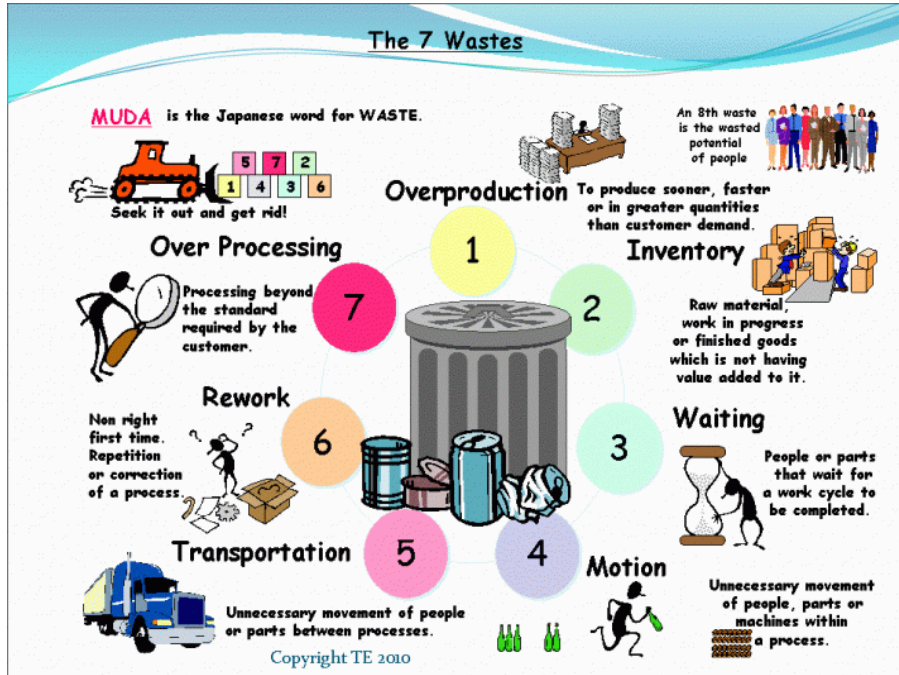
- Komitmen pimpinan
- Pembinaan
- Penghargaan
- Partisipasi
- Audit mutu

Langkah-langkah GKM

1. Menentukan tema dan judul
2. Mencari penyebab masalah
3. Menentukan penyebab dominan
4. Membuat rencana perbaikan dan melaksanakan perbaikan
5. Meneliti hasil
6. Standardisasi
7. Menetapkan tema berikutnya

Contoh Masalah yang dipecahkan GKM

- Penurunan waktu proses
- Peningkatan mutu produk
- Penyederhanaan proses
- Peningkatan produktivitas
- Penurunan scrap
- Penurunan pengerjaan ulang
- Penurunan biaya
- Peningkatan



Gambar 3. Seven waste

ELEMEN BUDAYA MUTU

Sebagian besar ilmuwan sosial yang melakukan studi tentang organisasi setuju bahwa budaya itu berasal atau bahkan terdiri dari kepercayaan atau nilai yang mendasar. Kepercayaan dan nilai ini biasanya diciptakan dan diekspresikan oleh pemimpin dan ditularkan pada anggotanya.

Kepercayaan memberikan pernyataan “Jika..... maka.....” jika melakukan sesuatu maka akan mengakibatkan sesuatu yang lain. Sedangkan nilai diartikan sebuah proses yang harus dikontrol untuk menentukan tiga hal, yaitu:

1. Performa yang luar biasa
2. Memproduksi barang yang baik dan memberikan servis yang bermutu tinggi

Nilai yang pertama merupakan nilai yang sulit dilaksanakan secara maksimal dalam sebuah organisasi. Sedangkan nilai yang kedua merupakan nilai yang berhubungan secara langsung dengan adaptasi dan pencapaian tujuan organisasi serta berhubungan tidak langsung terhadap koordinasi dan aktivitas kerja yang efektif. Kepercayaan dan nilai merupakan hal yang paling penting ketika menghadapi tiga bidang krusial dalam organisasi fungsional, seperti: penyesuaian terhadap perubahan, pencapaian tujuan, dan pengkoordinasian tenaga kerja.

Nilai dan kepercayaan yang membangun budaya TQM meyakinkan bahwa anggota organisasi kerjasama untuk menyelesaikan kerja mereka dengan tujuan utama: Kualitas untuk pelanggan. Apabila TQM berguna untuk membangun elemen integral dari budaya organisasi, Seperangkat

nilai dan kepercayaan merupakan bagian terpenting dari budaya tersebut. Nilai dan kepercayaan mengingatkan pada kita yang benar dan yang salah (*if....then....*).

Bentuk budaya sangat kompleks. Dalam membentuk budaya organisasi, kepercayaan dan nilai saling mendukung dan melengkapi satu sama lain. Agar dapat dimengerti dengan baik, budaya TQM ini dibagi menjadi delapan elemen penting yaitu sebagai berikut:

1. Etika
2. Integritas (kejujuran)
3. Kepercayaan
4. Pelatihan (*training*)
5. Kerja tim (*team work*)
6. Kepemimpinan (*leadership*)
7. Penghargaan (*recognition*)
8. Komunikasi

Dua macam pendekatan Model TQM adalah sebagai berikut:

1) *Traditional Management Approach* (Model Pendekatan Tradisional) Model ini adalah model yang paling sering digunakan, yaitu pimpinan perusahaan membuat suatu pendekatan TQM dengan memaksakan penerapan TQM yang akan diberlakukan ke HRD dan OM. Hal ini berarti bahwa pimpinan tidak berdamai dengan HRD dan OM dalam merancang TQM itu sendiri. Akibatnya adalah pendekatan ini dapat mengalami kegagalan sebanyak 80%. Hal itu terjadi karena yang terkesan dari TQM dengan pendekatan ini adalah *Rat Race* atau perburuan hadiah yang akan menimbulkan cara-cara tidak sehat atau *Run end* atau kinerja yang mendadak berhenti ketika seorang karyawan merasa tidak mampu ataupun sudah puas.

2) *Integrated Management Approach* (Model Pendekatan Terpadu) TQM adalah perpaduan dan penyeimbangan antara budaya kerja yang telah ada di OM dan HRD dengan budaya yang akan diciptakan oleh TQM sehingga tercipta suatu garis tengah yang menjembatani semua kebutuhan dan kebudayaan HRD dan OM dengan alur dari TQM dengan tujuan yang dibawa oleh TQM. Dengan demikian, di antara ketiganya akan tercipta suatu integritas, kesepahaman, tanpa adanya rasa saling dirugikan dan mereka akan berkinerja lebih baik tanpa perlu merasakan aura kompetisi yang tidak sehat seperti *Rat Race* dan *Runs end*. Tingkat keberhasilan sangat tinggi mengingat akan disesuaikan antara tingkat keberhasilan yang diinginkan perusahaan dengan kemampuan dan kemauan para pelaksana.

TQM merupakan suatu pendekatan baru dan menyeluruh yang membutuhkan perubahan total atas paradigma manajemen tradisional, komitmen jangka panjang, kesatuan tujuan, dan pelatihan-pelatihan khusus.

Selain dikarenakan usaha pelaksanaan yang setengah hati dan harapan-harapan yang tidak realistis, ada pula beberapa kesalahan yang secara umum dilakukan pada saat organisasi memulai inisiatif perbaikan kualitas.

TQM telah diciptakan untuk menggambarkan sebuah filsafat yang menjadikan mutu sebagai tenaga penggerak di belakang kepemimpinan, desain, perencanaan, dan inisiatif perbaikan. Untuk hal itu, TQM membutuhkan bantuan dari kedelapan elemen kunci di atas. Elemen-elemen ini selanjutnya dapat dikelompokkan lagi ke dalam empat bagian berdasarkan fungsinya dalam membentuk struktur bangunan TQM. Keempat bagian tersebut adalah:

I. Pondasi – mencakup: etika, integritas dan kepercayaan

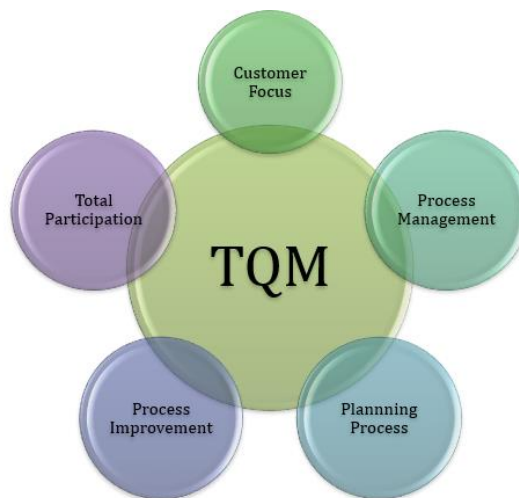
II. Batu Bata – mencakup: pelatihan, kerja tim, dan kepemimpinan

III. Campuran Semen Pengikat – mencakup: komunikasi

IV. Atap – mencakup: Penghargaan

PONDASI

TQM dibangun di atas pondasi yang terdiri dari etika, integritas dan kepercayaan. Ketiga hal tersebut membantu perkembangan keterbukaan, keadilan dan ketulusan, serta menghargai keterlibatan semua individu. Etika, integritas dan kepercayaan merupakan kunci untuk membuka potensi pokok dari TQM. Ketiga elemen ini bergerak bersama-sama, namun demikian, setiap elemen menyumbangkan sesuatu yang berbeda dalam konsep TQM.



1. Etika

Etika adalah disiplin yang terkait dengan kebaikan dan keburukan dalam berbagai situasi. Ia merupakan dua sisi mata uang yang dilambangkan oleh etika organisasi dan etika individu. Etika organisasi membentuk sebuah kode etik bisnis yang menguraikan petunjuk bagi semua anggotanya dan harus melekat dalam pekerjaan sehari-hari mereka. Sedangkan etika individu mencakup kebenaran dan kesalahan perseorangan.

2. Integritas

Integritas mencakup kejujuran, moral, nilai-nilai, keadilan, dan kesetiaan terhadap kebenaran dan keikhlasan. Karakteristiknya adalah bahwa apa yang diharapkan oleh pelanggan

(internal/eksternal) dan apa yang memang layak untuk mereka terima. Lawan dari integritas adalah sikap bermuka dua (munafik), dan TQM tidak akan dapat bekerja dengan baik dalam suasana tersebut.

3. Kepercayaan

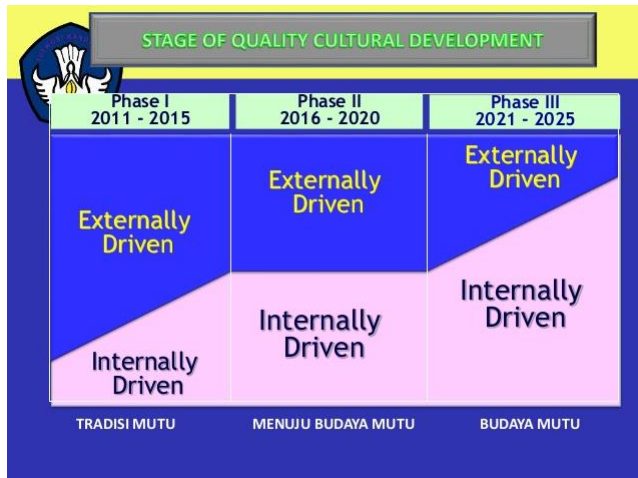
Kepercayaan adalah produk dari integritas dan perilaku yang beretika. Tanpa kepercayaan, kerangka kerja dari TQM tidak dapat dibangun. Kepercayaan membantu perkembangan partisipasi penuh dari semua anggota organisasi. Ia memperkenankan aktifitas pemberian wewenang yang mendorong kebanggaan turut memiliki perusahaan dan juga komitmen. Ia memberi peluang dilakukannya pengambilan keputusan pada semua level dalam organisasi, mengembangkan penanganan resiko oleh tiap-tiap individu untuk perbaikan berkelanjutan dan membantu dalam menjamin bahwa ukuran-ukuran yang digunakan terpusat pada perbaikan proses dan tidak digunakan untuk melawan pendapat orang lain. Kepercayaan adalah sifat dasar untuk menjamin kepuasan pelanggan. Jadi, kepercayaan membangun lingkungan yang kooperatif (saling bekerjasama) sebagai dasar untuk TQM.

BATU BATA

Dengan didasari oleh pondasi yang kuat dari etika, integritas, dan kepercayaan, selanjutnya batu bata untuk membangun dinding TQM bisa diletakkan di atasnya sampai pada dasar atap dari pengakuan atau penghargaan, dimana batu bata itu meliputi:

4. Pelatihan (*training*)

Training sangat penting artinya bagi karyawan organisasi agar bisa menjadi lebih produktif. Disamping itu para Supervisor mesti bertanggungjawab dalam menerapkan TQM di departemennya, termasuk mengajarkan filsafat dasar dari TQM kepada semua bawahannya. Training yang biasanya dibutuhkan oleh para karyawan dalam mendukung penerapan TQM antara lain; kemampuan interpersonal, kecakapan bekerjasama dalam tim, penyelesaian masalah, pengambilan keputusan, analisa dan perbaikan kinerja pengelolaan pekerjaan, ekonomi bisnis, dan keterampilan teknis. Pada saat penciptaan dan pembentukan TQM, para karyawan hendaknya segera dilatih agar mereka dapat menjadi karyawan yang efektif bagi perusahaan.



Gambar 1 : tahapan membangun budaya mutu

5. Kerjasama tim

Kerjasama tim juga merupakan sebuah elemen kunci dari TQM, yang menjadi alat bagi organisasi dalam mencapai kesuksesan. Dengan menggunakan tim kerja, organisasi akan dapat memperoleh penyelesaian yang cepat dan tepat terhadap semua masalah. Suatu tim biasanya juga memberikan perbaikan-perbaikan permanen dalam proses dan operasi-operasi. Dalam sebuah tim, orang-orang merasa lebih nyaman untuk mengajukan masalah-masalah yang terjadi dan dapat dengan segera memperoleh bantuan dari pekerja-pekerja lainnya berupa solusi-solusi yang akan digunakan untuk menanggulangi masalah-masalah yang dihadapi. Secara umum terdapat tiga jenis tim yang diadopsi oleh organisasi TQM:

a) Tim Perbaikan Mutu (*Quality Improvement Teams* atau QITs)

Jenis ini merupakan bentuk tim sementara yang dibentuk untuk menyelesaikan suatu masalah spesifik yang sering terjadi berulang-ulang. Tim ini biasanya dibentuk untuk periode tertentu antara 3 sampai 12 bulan.

b) Tim Penyelesaian Masalah (*Problem Solving Teams* atau PSTs)

Jenis ini juga merupakan bentuk tim sementara yang dibentuk untuk memecahkan masalah-masalah tertentu dan juga untuk mengidentifikasi dan mengatasi penyebab dari masalah-masalah tersebut. Umumnya tim ini dibentuk untuk masa kerja 1 minggu sampai 3 bulan.

c) Tim Kerja Biasa (*Natural Work Teams* atau NWTs)

Jenis ini terdiri dari sejumlah grup-grup kecil dari pekerja-pekerja terampil yang saling berbagi tugas dan tanggungjawab. Tim ini menggunakan konsep-konsep seperti keterlibatan semua karyawan, pengaturan mandiri dan lingkaran mutu (*quality circles*). Tim-tim ini biasanya bekerja untuk jangka waktu 1 sampai 2 jam per minggu.

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan mungkin merupakan hal yang paling penting dalam TQM. Ia muncul pada semua tempat dalam organisasi. Kepemimpinan dalam TQM membutuhkan Manager-Manager yang dapat memberikan pandangan atau visi yang dapat memberikan ilham, membuat arahan strategis yang dapat dimengerti oleh semua orang dan menanamkan nilai-nilai sebagai pedoman bagi bawahannya.

Agar TQM bisa berhasil diterapkan dalam organisasi, para Supervisor juga harus secara sungguh-sungguh memimpin bawahannya. Seorang Supervisor harus mengerti TQM, percaya akan kegunaannya dan kemudian menunjukkan kesungguhan dan kepercayaannya itu dalam mempraktekkan TQM setiap hari. Para Supervisor harus memastikan bahwa strategi, filsafat dasar, nilai-nilai dan sasaran-sasaran mutu telah disampaikan kepada bawahannya disepanjang organisasi untuk menghasilkan fokus, kejelasan dan arah dari TQM.

Kunci terpenting adalah bahwa TQM harus diperkenalkan dan dipimpin oleh manajemen puncak. Komitmen dan keterlibatan personal dari manajemen puncak dibutuhkan dalam rangka penciptaan dan penyebaran nilai-nilai dan sasaran-sasaran mutu yang jelas dan bersesuaian dengan sasaran-sasaran dari perusahaan, serta penciptaan dan penyebaran sistem yang terdefinisi dengan baik, metoda-metoda dan pengukur kinerja untuk mengukur pencapaian sasaran-sasaran tersebut.

CAMPURAN SEMEN PENGIKAT

7. Komunikasi

Komunikasi akan mengikat segala sesuatu secara bersama-sama. Dimulai dari pondasi sampai ke atap dari suatu bangunan TQM, semua elemen diikat oleh campuran semen pengikat berupa komunikasi. Ia bertindak sebagai sebuah mata rantai penghubung antara semua elemen TQM. Komunikasi berarti sebuah pemahaman bersama terhadap satu atau sekelompok ide-ide antara pengirim dan penerima informasi. TQM yang sukses menuntut komunikasi dengan, dan/atau diantara, semua anggota organisasi, pemasok dan juga pelanggan.

Para Supervisor harus memelihara keterbukaan dari arus komunikasi dimana seluruh karyawannya dapat mengirim dan menerima semua informasi tentang proses-proses TQM. Adalah suatu hal yang vital bahwa komunikasi harus dirangkai dengan penyampaian informasi yang benar bukan dengan informasi yang keliru. Supaya komunikasi bisa menjadi sesuatu yang dapat dipercaya maka pesan yang disampaikan harus jelas dan penerima informasi harus memiliki penafsiran yang sama dengan apa yang dimaksud pengirimnya.

ATAP

8. Penghargaan

Penghargaan adalah elemen terakhir dari keseluruhan sistem TQM. Ia sebaiknya diberikan untuk saran-saran dan pencapaian-pencapaian yang memuaskan baik dihasilkan oleh suatu tim ataupun

individu. Para karyawan akan didorong untuk berusaha keras memperoleh penghargaan untuk dirinya dan untuk timnya. Menemukan dan mengenal para kontributor dari saran-saran dan pencapaian-pencapaian yang baik tersebut merupakan tugas dari seorang Supervisor. Begitu para kontributor ini dihargai, mereka akan dapat mengalami perubahan yang sangat besar dalam hal penghargaan-diri, produktivitas, mutu dan jumlah karya, yang pada akhirnya mendorong seseorang untuk berusaha lebih giat dalam tugas sehari-harinya. Penghargaan datang dalam bentuk terbaiknya jika saran-saran tersebut diikuti oleh sebuah tindakan langsung untuk mencapai hasil yang baik oleh kontributor tersebut.

Karakteristik Budaya Mutu

Karakteristik organisasi yang memiliki budaya mutu menurut Goetsch D.L dan Davis D.L (2002:110) yaitu sebagai berikut ; Perilaku sesuai dengan slogan

Masukkan dari pelanggan secara aktif diminta dan digunakan untuk meningkatkan kualitas secara berkesinambungan

1. Para karyawan terlibat dan diberdayakan
 2. Pekerjaan masuk dalam sebuah tim
 3. Manajer tingkat eksekutif diikutsertakan dan dilibatkan; tanggung jawab kualitas tidak didelegasikan
 4. Sumber daya yang memadai disediakan di mana pun dan kapan pun dibutuhkan untuk menjamin perbaikan mutu secara berkesinambungan
 5. Pendidikan dan pelatihan diadakan agar para karyawan pada semua tingkat memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk meningkatkan mutu secara berkesinambungan
 6. Sistem penghargaan dan promosi didasarkan pada kontribusi terhadap perbaikan mutu secara berkesinambungan
 7. Rekan kerja dipandang sebagai pelanggan internal
 8. Pemasok atau suplier diperlakukan sebagai mitra kerja.
- Menurut Nasution (2005:255) karakteristik organisasi yang memiliki budaya mutu yaitu sebagai berikut.

1. Komunikasi yang terbuka dan kontinyu
2. Kemitraan internal yang saling mendukung
3. Pendekatan kerjasama tim dalam suatu proses dan dalam mengatasi masalah
4. Obsesi terhadap perbaikan terus menerus
5. Pelibatan dan pemberdayaan karyawan secara luas
6. Menginginkan masukan dan umpan balik/feed back dari pelanggan

Program Menjaga Mutu.

1.Pengertian

Pengertian program menjaga mutu terdiri dari beberapa bentuk antar lain adalah:

- a. Program menjaga mutu adalah suatu upaya yang berkesinambungan, sistematis dan objektif dalam memantau dan menilai pelayanan yang diselenggarakan dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan, serta menyelesaikan masalah yang ditemukan untuk memperbaiki mutu pelayanan (Maltos & Keller, 1989).
- b. Program menjaga mutu adalah suatu proses untuk memperkecil kesenjangan antara penampilan yang ditemukan dengan keluaran yang diinginkan dari suatu sistem, sesuai dengan batas-batas teknologi yang dimiliki oleh sistem tersebut (Ruels & Frank, 1988).
- c. Program menjaga mutu adalah suatu upaya terpadu yang mencakup identifikasi dan penyelesaian masalah pelayanan yang diselenggarakan, serta mencari dan memanfaatkan berbagai peluang yang ada untuk lebih meningkatkan mutu pelayanan (The American Hospital Association, 1988).
- d. Program menjaga mutu adalah suatu program berlanjut yang disusun secara objektif dan sistematis dalam memantau dan menilai mutu dan kewajaran pelayanan, menggunakan berbagai peluang yang tersedia untuk meningkatkan pelayanan yang diselenggarakan serta menyelesaikan berbagai masalah yang ditemukan (Joint Commission on Accreditation of Hospitals, 1988).

Keempat pengertian program menjaga mutu ini meskipun rumusnya tidak sama namun pengertian pokok yang terkandung didalamnya tidaklah berbeda. Pengertian pokok yang dimaksud paling tidak mencakup tiga rumusan utama, yakni rumusan kegiatan yang akan dilakukan, karakteristik kegiatan yang akan dilakukan, serta tujuan yang ingin dicapai dari pelaksanaan kegiatan tersebut.

Jika ketiga rumusan tersebut disarikan dari keempat pengertian program menjaga mutu diatas, dapatlah dirumuskan pengertian program menjaga mutu yang lebih terpadu. *Program menjaga mutu adalah suatu upaya yang dilaksanakan secara berkesinambungan, sistematis, objektif dan terpadu dalam menetapkan masalah dan penyebab masalah mutu pelayanan berdasarkan standar yang telah ditetapkan, menetapkan dan melaksanakan cara penyelesaian masalah sesuai dengan kemampuan yang tersedia, serta menilai hasil yang dicapai dan menyusun saran tindak lanjut untuk lebih meningkatkan mutu pelayanan.*

Syarat program menjaga mutu banyak macamnya, beberapa dari persyaratan yang dimaksud dan dipandang penting ialah:

- a. Bersifat khas.

Syarat pertama yang harus dipenuhi adalah harus bersifat khas, dalam arti jelas sasaran, tujuan dan tata cara pelaksanaannya serta diarahkan hanya untuk hal-hal yang bersifat pokok saja. Dengan adanya syarat seperti ini, maka jelaslah untuk dapat melakukan program menjaga mutu yang baik perlu disusun dahulu rencana kerja program menjaga mutu.

- b. Mampu melaporkan setiap penyimpangan.

Syarat kedua yang harus dipenuhi ialah kemampuan untuk melaporkan setiap penyimpangan secara tepat, cepat dan benar. Untuk ini disebut bahwa suatu program menjaga mutu yang baik seyogianya mempunyai mekanisme umpan balik yang baik.

- c. Fleksibel dan berorientasi pada masa depan.

Syarat ketiga yang harus dipenuhi ialah sifatnya yang fleksibel dan berorientasi pada masa depan. Program menjaga mutu yang terlalu kaku dalam arti tidak tanggap terhadap setiap perubahan, bukanlah program menjaga mutu yang baik.

d. Mencerminkan dan sesuai dengan keadaan organisasi.

Syarat keempat yang harus dipenuhi ialah harus mencerminkan dan sesuai dengan keadaan organisasi. Program menjaga mutu yang berlebihan, terlalu dipaksakan sehingga tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, tidak akan ekonomis dan karena itu bukanlah suatu program yang baik.

e. Mudah dilaksanakan.

Syarat kelima adalah tentang kemudahan pelaksanaannya, inilah sebabnya sering dikembangkan program menjaga mutu mandiri (Self assesment). Ada baiknya program tersebut dilakukan secara langsung, dalam arti dilaksanakan oleh pihak-pihak yang melaksanakan pelayanan kesehatan .

f. Mudah dimengerti.

Syarat keenam yang harus dipenuhi ialah tentang kemudahan pengertiannya. Program menjaga mutu yang berbelit-belit atau yang hasilnya sulit dimengerti, bukanlah suatu program yang baik.

Mempertahankan budaya mutu

Aspek penting ketika budaya mutu telah terbangun dalam perusahaan adalah bagaimana mempertahankan budaya mutu. Aktifitas-aktifitas yang bisa dilakukan seperti selalu mempromosikan pentingnya dan kesadaran budaya mutu di setiap level organisasi, memberdayakan dan memberikan kesempatan untuk selalu aktif dan memebrikan inisiatif-inisiatif atau ide-ide perbaikan, kenali dan beri penghargaan kepada karyawan yang berupaya mempertahankan dan meningkatkan budaya mutu

Top manajemen juga punya komitmen yang kuat serta konsisten dalam upaya pelaksanaan budaya mutu sehingga para karyawan dapat mencontoh perilaku-perilaku manajemen yang baik . budaya mutu akan tumbuh seiring dengan kesadaran dan kebutuhan top manajemen dan para karyawan yang terlibat untuk dapat memenangkan persaingan yang semakin tinggi

Budaya mutu tradisonal vs modern

Kita dapat membedakan antara budaya mutu tradisonal dengan budaya mutu modern yang terus dikembangkan. Adapun ciri-ciri budaya mutu tradisonal adalah memiliki tujuan operasi jangka pendek, konsumen dijadikan objek perusahaan bukan sebagai mitra ataupun raja, segala macam keputusan diambil secara sentralistik, hubungan dengan pemasok yang kurang harmonis, para karyawan memiliki motivasi yang rendah serta tidak memiliki orientasi masa depan. Sebaliknya budaya mutu modern memiliki ciri-ciri yaitu ; perusahaan memiliki visi misi dan tujuan jangka panjang yang berorientasi ke masa depan, banyak keputusan diambil dengan melibatkan para karyawan, kebebasan untuk berinovasi terbuka, hubungan dengan pemasok yang semakin harmonis dikarenakan pemasok merupakan mitra perusahaan, serta selalu berorientasi kepada kebutuhan, keinginan serta kepuasan konsumen.

Perubahan Budaya

Banyak faktor yang mempengaruhi pembentukan budaya organisasi. Berikut ini adalah 10 langkah yang dapat digunakan oleh profesional dalam membangun landasan dalam budaya mutu dalam sebuah organisasi: Pertama, Memahami (understand). Kualitas merupakan sebuah konsep budaya. Pembentukan budaya harus didasarkan pada pemahaman para manajer eksekutif terhadap konsep budaya mutu dan peran mereka dalam membangun dan mempertahankan budaya mutu; Kedua, Menilai (assess). Penilaian secara komprehensif terhadap budaya perusahaan yang ada yang berhubungan dengan mutu dilakukan dan hasilnya dikompilasi;

Ketiga, Perencanakan (plan). Mengembangkan rencana komprehensif untuk membangun budaya mutu. Perencanaan yang matang diibaratkan sebagai setengah keberhasilan sebuah program; Keempat, Mengharap (expect). Para eksekutif, manajer, dan supervisor memastikan bahwa seluruh personil mengetahui bahwa sikap dan perilaku positif terhadap mutu itu diharapkan; Kelima, Idola (model). Para eksekutif, manajer, dan supervisor harus secara konsisten menjadi role model positif terhadap perilaku dan sikap yang berkaitan dengan mutu yang diharapkan kepada para pegawai;

Keenam, Mengarahkan (orient). Orientasi pegawai baru harus diarahkan pada mutu yang komprehensif; Ketujuh, Mentor. Banyak organisasi menggunakan jasa mentor dan konsultan untuk membantu mengembangkan para pegawai baik dari sisi soft-skill maupun hard-skill-nya; Kedelapan, Melatih (train). Menyediakan pelatihan mutu pada semua level dalam organisasi. Para pegawai memahami tidak hanya sekedar bagaimana mutu tapi juga kenapa, jadi lebih bersifat filosofis. Kesadaran akan makna filosofis ini berpengaruh terhadap kinerja, karena dia tahu persisi mengapa dia melakukan suatu pekerjaan. Kesembilan, Monitor. Supervisor memonitor sikap dan perilaku yang berkaitan dengan mutu secara terus-menerus; Kesepuluh, Reinforce and maintain. Untuk mempertahankan budaya mutu yang sudah terbentuk, organisasi harus menekankan perilaku dan sikap terkait mutu yang diharapkan dari para pegawai (Goetsch, 2010: 121-122). Perlu upaya yang bersifat memaksa (reinforce) guna memastikan sikap dan perilaku positif tetap tumbuh dan berkembang, sekaligus ini sebagai bagian dari upaya mempertahankan (maintain).

Top leader memegang peranan yang sangat penting dalam meletakkan fondasi budaya mutu. Diawali dengan komitmen tinggi untuk mewujudkan budaya mutu, menjadi role model (uswah hasanah) para karyawan dan perlunya mentor dan pelatihan budaya mutu.

Berikut dibawah ini beberapa contoh budaya mutu disuatu organisasi;

Apakah rahasia keunggulan bersaing Toyota dari kacamata karyawan pesaingnya? Inilah yang dikemukakan seorang karyawan General Motor. Menurutnya keunggulan kompetitif Toyota yang utama adalah Budaya Perusahaan. Temuan ini menarik karena disampaikan bukan oleh manajer puncak, tetapi seseorang yang berada shop floor. Juga bukan oleh para akademisi yang menjelaskan dengan berbagai istilah abstrak.

Sebagai orang produksi selama ini yang tergambar dibenaknya mengenai rahasia keunggulan kompetitif Toyota adalah apa yang sering dilontarkan oleh banyak orang, seperti sistem produksi ramping (lean production system) yang dilandasi oleh just-in-time dan Jidoka (tidak meloloskan produk cacat kepada operasi berikutnya) serta prakondisi pembakuan kerja dan Heijunka (level

scheduling). Tetapi dalam pengamatannya dia menemukan rahasia lain yaitu budaya perusahaan, yang menciptakan lingkungan yang kondusif dan memberikan key drivers untuk sistem produksi. Tanpa budaya perusahaan yang mendukung, sistem ini akan mudah ambruk dan tidak berkembang. Budaya perusahaan adalah soft side, sebagai pendukung hard side (struktural, sistem produksi, teknologi, dan desain) untuk memacu kualitas.

Contoh budaya mutu

BUDAYA KERJA PUSKESMAS

1. Senyum : mengembangkan keramahan, serta senyuman kepada semua orang.
2. Sapa : mengucapkan salam serta bertutur kata baik terhadap semua orang.
3. Sopan : manis dalam bertutur kata dan bersikap sesuai dengan tata karma serta etiket yang baik
4. Ramah : baik, manis tutur kata dan sikapnya terhadap semua orang, suka bergaul dan empatinya.
5. Rapi : berpenampilan rapi diri juga rapi lingkungan tempat bekerja
6. Disiplin : sesuai aturan atau tata tertib yang ada, bekerja tepat waktu, tepat sasaran.
7. Teliti : bekerja sesuai dengan aturan yang berlaku, cermat, dan tepat
8. Jujur : melaksanakan pekerjaan sesuai dengan aturan yang berlaku, apa adanya dan tidak melebihkan.
9. Tepat Waktu : tertib, sesuai aturan atau tata tertib yang ada, sesuai dengan waktu yang ditetapkan dan teratur.
10. Tanggung jawab : Setiap pekerjaan yang dibebankan harus dilakukan dengan penuh tanggung jawab untuk mencapai tujuan sesuai tugas pokok dan fungsi masing-masing



Gambar 4. Contoh transisi budaya mutu di PT Xerox

Referensi :

<https://dnoeng.wordpress.com/2010/06/15/delapan-elemen-budaya-mutu/>

<http://pengertianmanagement.blogspot.com/2012/10/karakteristik-budaya-mutu.html>

<https://www.scribd.com/document/359043052/Contoh-budaya-mutu>

<https://kidovatov.wordpress.com/2014/10/19/budaya-mutu-3/>

<http://fitapurwanto.blogspot.com/2014/08/program-menjaga-mutu.html>