

Analisa Dampak Faktor Organisasi Dan Perseorangan Terhadap Hasil Yang Berorientasi Mutu

Saartje Laoh Dompas*

Fakultas Ekonomi Universitas Klabat

Quality-oriented goals and values have an impact on the demand of the organization (e.e., continuous improvement of processes, learning; a customer focus), and affect the design of internal systems. Furthermore, the success of a total quality management (TQM) program depends on the degree to which the internal systems (e.g., design of jobs, human resources policies) are consistent with the goals and values of the organization. Characteristics and abilities of individuals may affect individual and quality-related outcomes. Moreover, the success of a TQM program may be highly dependent on the congruence between and individual's values, abilities, needs, and the requirements of the system. Individuals can either be matched to the system or the organizational system can be modified to meet the values, abilities and needs of individuals. And quality-related outcomes are jointly determined by organizational and individuals factors

Keywords: organizational and individuals factors, total quality management quality outcomes

PENDAHULUAN

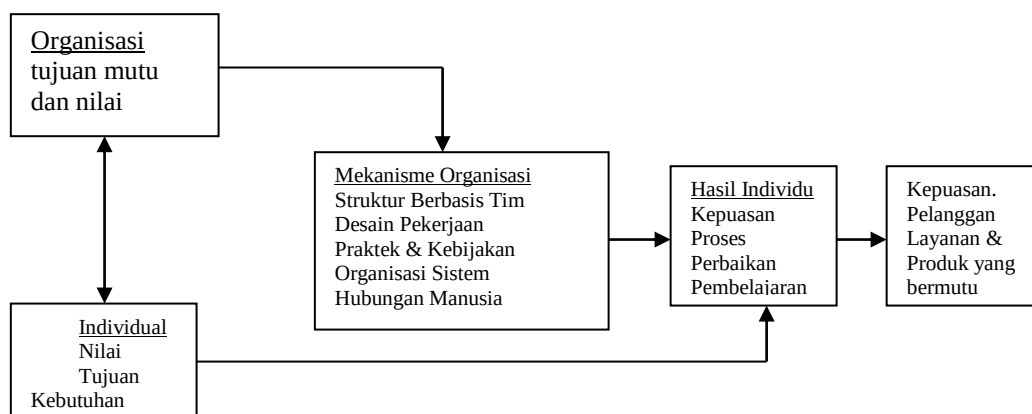
Saat ini terlihat peningkatan perusahaan-perusahaan untuk menerapkan prinsip-prinsip dalam hal manajemen mutu terpadu (MMT), karena pemimpin perusahaan merasa yakin bahwa penerapan hal tersebut dapat meningkatkan kemampuan untuk bersaing terhadap mutu-produk dan layanan. Terbukti beberapa perusahaan global seperti Federal Express dan Hewlett-Packard mempraktekkan beberapa hal yang berhubungan dengan MMT seperti patok dugs, orientasi pelanggan, kerja tim, dan proses perbaikan berkelanjutan (Port, Carey, Nelly & Forest, 1992). Namun, hasil survei dari Ernst & Young & American Quality Foundation (1997) menyatakan bahwa hanya 36% perusahaan yang berhasil meningkatkan daya

saling, dan praktek patok duga menjadi efektif bila perusahaan telah memiliki kualitas yang tinggi, serta formulasi strategi mutu tidak selalu menghasilkan implementasi yang efektif atau perubahan terhadap budaya orientasi mutu.

Berdasarkan hasil survei tersebut di atas dapat diambil kesimpulan bahwa keefektifan dari MMT bergantung dari faktor perseorangan (individu) dan faktor yang berkenaan dengan organisasi. Blackburn dan Rosen (1995) menyatakan bahwa implements yang efektif dari MMT bergantung dari perubahan dalam praktek-praktek sumber daya manusia.

Pada bagan 1 di bawah ini terlihat hubungan antara faktor perseorangan dan faktor yang berkenaan dengan organisasi mempengaruhi hasil mutu (quality outcomes).

Figur 1. Pengaruh Faktor Organisasi Dan Perorangan Terhadap Hasil Mutu



*alamat korespondensi

Faktor-faktor Organisasi. Dengan adanya perubahan lingkungan global maka akibatnya perusahaan perlu mengadopsi nilai-nilai dan tujuan yang berorientasi mutu, dan merekayasa kembali sistem organisasi untuk mendukung pencapaian tujuan. Pada bagian berikut ini bagaimana faktor organisasi seperti nilai dan tujuan organisasi, struktur berbasis tim, desain pekerjaan, praktek dan kebijakan, dan sistem hubungan manusia dapat mempengaruhi hasil mutu.

Nilai dan Tujuan Organisasi. Organisasi memiliki keanekaragaman nilai dan tujuan seperti efisiensi, tindakan pekerjaan yang optimal, spesialisasi, control manajerial, dan penggunaan sistem otoritas yang berkenaan dengan hirarki. Namun pada umumnya setiap organisasi memberi perhatian yang besar pada kriteria efisiensi dalam usaha untuk mengurangi biaya operasi dan peningkatan laba usaha.

Menurut Deming (1986), bahwa tujuan pokok dari suatu organisasi adalah menciptakan nilai, meningkatkan kemampuan organisasi secara berkelanjutan, cara mencapai tujuan dengan melalui suatu proses perbaikan yang berkelanjutan, fokus pada pelanggan, dan menekankan pada pembelajaran dan proaktif mencari cara-cara baru untuk menciptakan nilai. Dan MMT memberikan asumsi bahwa organisasi dapat mencapai tujuan bila utilisasi pekerja yang mampu memahami sesuatu dan kreatifitas untuk mengembangkan proses organisasi, perbaikan berkelanjutan terhadap proses untuk mendapatkan kepuasan pelanggan, dan pembelajaran yang menuntun pada kelangsungan hidup organisasi.

Mekanisme Organisasi Struktur Berbasis Tim. Salah satu kunci tujuan dari MMT adalah proses perbaikan berkelanjutan dan itu sebabnya organisasi harus mengembangkan struktur internal dan mekanisme lainnya seperti koordinasi dan komunikasi guna mencapai tujuan tersebut. Pada bagan I terlihat bahwa cara organisasi membuat struktur mempengaruhi pencapaian hasil mutu. Menurut Spencer (2003), tujuan yang berorientasi mutu dibutuhkan bagi suatu organisasi yang organis untuk mengadaptasi terhadap perubahan lingkungan ketidakpastian. Itu sebabnya organisasi MMT berusaha membuat struktur yang datar dan ramping, desentralisasi pengambilan keputusan, dan menekankan pada fleksibilitas

Struktur berbasis tim yang digunakan dalam organisasi MMT adalah *self-managed system*, dimana setiap anggota, memiliki tanggungjawab untuk menjalankan tugasnya, melakukan pemantauan, dan menjadi pelaksana kinerja. Hackman (2002), menyatakan bahwa self management bergantung pada arah yang jelas, tim yang terdiri dari anggota yang memiliki ketrampilan tinggi, dan anggota yang memiliki talenta yang dapat bekerja sama, tersedianya pelatih yang ahli, dan sumber daya material yang cukup.

Desain Pekerjaan. Pada organisasi yang berorientasi mutu, pemimpin perlu mengidentifikasi apa yang harus dilakukan, pekerja perlu diberikan lebih banyak tanggung-jawab dan mengawasi pekerjaannya, setiap individu diminta untuk menggunakan pengetahuannya dan kemampuan untuk

memahami tentang pekerjaannya untuk memperbaiki proses organisasi, dan setiap anggota perlu mendapatkan informasi tentang operasional dan pelanggan supaya mereka dapat melakukan perbaikan atau merubah system yang ada untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Anderson (2003), menyatakan bahwa pada MMT pekerjaan membutuhkan kemampuan dan keinginan untuk belajar dan terlibat untuk aktifitas mencari pengetahuan. Lebih lanjut dikatakan bahwa pekerjaan tersebut punya permintaan yang besar dari setiap kemampuan individu untuk menyelesaikan masalah, mengerti metode ilmiah, dan dapat menggunakan prinsip-prinsip statistik terhadap untuk mengendalikan varians.

Dengan memberikan pekerjaan yang berorientasi mutu maka membutuhkan tingkat tanggung-jawab yang lebih besar dan interaksi antar perorangan sehingga setiap pekerjaan perlu didesain berbeda untuk setiap karakteristik kepribadian. Sebagai contoh karakteristik kepribadian antar perorangan seperti bekerja sama, fleksibilitas, keterbukaan terhadap kesepakatan, memiliki kebebasan untuk menemukan kesalahan, toleransi terhadap orang lain, merupakan hal-hal yang penting untuk dalam mendesain suatu pekerjaan pada MMT. Dan motif seseorang seperti keterbukaan hati dan telinga (*conscientiousness*), kebutuhan untuk pencapaian, *proactivity*, inisiatif, tingkat energi yang tinggi, dan tingkat penyesuaian seperti toleransi terhadap ambiguitas, kebebasan menyatakan kesedihan emosi dan kegembiraan, semuanya menjadi penting dan mendorong kesuksesan terhadap pekerjaan untuk MMT.

Praktek dan kebijakan Organisasi. Norma, nilai dan tujuan organisasi mempengaruhi perumusan praktek dan kebijakan organisasi. Praktek dan kebijakan tersebut bertindak untuk menjelaskan. tujuan organisasi, arah aktifitas-aktifitas organisasi, dan menetapkan penggunaan metode-metode untuk mencapai tujuan. Pada bagan 1 terlihat bahwa praktek dan kebijakan organisasi berpengaruh terhadap hasil yang berorientasi mutu (*quality-oriented outcomes*) oleh karena itu tersebut mempengaruhi metode kerja karyawan, prosedur evaluasi, dan sistem imbalan dalam organisasi.

Beberapa analis menyatakan bahwa praktek dan kebijakan yang di jalankan secara tradisional membatasi sistem MMT oleh karena itu dalam memberikan definisi terhadap pekerjaan dan membatasi fleksibilitas secara artifisial. Cummings & Worley (2003) menyarankan bahwa keberhasilan program MMT bergantung pada sejauh mana praktek sumber daya manusia mendukung pencapaian tujuan mutu. Jadi praktek-praktek sumber daya manusia harus serasi dengan pekerjaan (*job*) dan tuntutan kemampuan serta tujuan yang berorientasi mutu dari organisasi itu sendiri. Dan praktek sumber daya manusia, harus konsisten dengan kebutuhan dari setiap individu yang berada, dalam sistem. Untuk jelasnya dapat dilihat pada bagan berikut ini yakni bagan 2, potensi perubahan praktek-praktek sumber daya manusia pada, tradisional organisasi dan MMT organisasi.

Tabel 1. Praktek Sumber Daya Manusia Tradisional dan Organisasi MMT

Jenis	Organisasi Tradisional	MMT Organisasi
Analisa Kerja	Statis, dan tuntutan melaksanakan tugas sangat kaku	Faktor-faktor untuk sukses disesuaikan dengan tujuan organisasi. Fokus pada tujuan pekerjaan dan kompetensi pekerjaan penting
Seleksi	Memilih karyawan berdasarkan pribadi atau orang cocok dengan pekerjaan	Memilih karyawan berdasarkan tujuan organisasi, unit kerja dan pekerjaan. Fokus penilaian pada nilai kerja dan personalitas.
Penilaian Kinerja	Digunakan sebagai alat untuk mengawasi perilaku, dan memusatkan perhatian pada hasil	Digunakan sebagai alat untuk mengembangkan karyawan dengan memusatkan pada pencapaian tujuan organisasi dan individu. Berdasar pada criteria mutu
Sistem Imbalan	Imbalan financial kepada individu berdasar pada hasil	Imbalan financial dan bukan financial untuk perbaikan berkelanjutan, kerja sama, dan fokus pada pelanggan

Julianto Sidarto (2007) memaparkan suatu survei yang dilakukan pada tahun 2002/2003 bahwa, ada 43% responden merasa bahwa untuk mengisi kekosongan atau mendapatkan pekerjaan sangatlah menantang karena semakin Mengcilnya talent pool, dan sebagian besar penyebabnya adalah kurangnya dukungan pengelolaan dan pelatihan sumber daya manusia (SDM)

yang memadai. Di banyak organisasi, dukungan dan pelatihan SDM tidak disesuaikan dengan fungsi-fungsi pokok yang menjalankan usaha dan hanya 36% responden yang menyetaraskan hal ini. Hampir 40% responden mengatakan tidak memiliki pengukuran formal untuk menilai dampak aktivitas pengelolaan SDM terhadap kinerja dari angkatan kerja perusahaan dan pengukuran yang umumnya terjadi adalah bagaimana melihat kepuasan dan retensi pelanggan, minas dan retensi karyawan, serta produktivitas mereka. Oleh sebab itu perusahaan membutuhkan pemimpin kineda manusia yang melihat bahwa masalah kepegawaian sama, pentingnya dengan masalah operasional, dan keterkaitan eras antarfungsi yang berdampak pada peningkatan produktivitas perusahaan.

Praktek Hubungan Manusia. Deming (1986) menyatakan bahwa organisasi yang berorientasi mutu perlu terbuka, bersifat mendukung, dan berorientasi pada penyelesaian masalah sehingga, organisasi tersebut dapat disebut efektif, karena, iklim tersebut dapat meningkatkan komitmen dan perilaku setiap karyawan yang menjadi hal yang sangat penting dan kritikal untuk suksesnya program MMT. Kesuksesan organisasi yang berorientasi mutu bergantung pada setiap individu yang memiliki komitmen terhadap tujuan yang berorientasi mutu, rela menggunakan pengetahuannya dan ideide untuk memperbaiki proses organisasional, dan berperilaku inovatif yang dapat membantu orgamsasi untuk belajar dan melakukan revitalisasi. Ada beberapa studi tentang human relations yang di lakukan oleh McGregor (1960), dan Likert (1961) menyatakan bahwa iklim partisipatif terbuka sangat bermanfaat terhadap setiap individu atau karyawan dan juga bagi organisasi itu sendiri Edim

yang suportif terbuka memberikan motivasi pada setup individu, kerelaan untuk melakukan control din dengan baik, bersedia mengambil resiko, kreatif dalam menyelesaikan berbagai masalah organisasi, dan merasa mendapatkan kompetensi diri. Setiap individu yang diberi tugas, diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan merasa puns maka Akan meningkatkan komitmennya pada pencapaian tujuan organisasui Dengan dernikian, menciptakan system human relations yang efektif maka organisasi dapat utilisasi kapasitas setiap, karyawan secara penuh. dan mengizinkan untuk mewujudkan aspirasi dan tujuan pribadi mereka.

Kemampuan Individu. Setiap pribadi memiliki kemampuan atau kesanggupan, bakat, dan keterampilan yang berboda-beda. Dan tingkat keserasian atau kecocokan antara kemampuan pribadi seseorang dan tuntutan kemampuan dari suatu pekerjaan dipengaruhi oleh kapasitas seseorang untuk

melaksanakan pekerjaan tersebut di dalam suatu system MMT. Jadi bila kemampuan pribadi sesuai dengan tuntutan kemampuan yang dibutuhkan maka akan memberikan dampak yang positif terhadap tingkat kepuasan seseorang, Alasannya adalah kesadaran kompetensi pribadi atau dampak dari hasil kerja yang baik menjadi sumber kepuasan penting dari system MMT. Jadi keberhasilan system MMT bergantung pada tingkat keserasian antara kemampuan individu dan kemampuan atau peran yang dibutuhkan dari suatu pekerjaan.

Perbaikan atau penyempumaan yang berkelanjutan dan pembelajaran merubah kemampuan dan tuntutan interaksi dari berbagai pekerjaan. Dan ini pula berdampak pada pekerjaan yang berorientasi pada MMT yang menuntut tingkat kemampuan kognitif yang tinggi seperti arithmetic reasoning, inductive thinking, verbal ability, dan analytical reasoning dari pada tuntutan pekerjaan yang tradisional. Pekerjaan yang berorientasi mutu membutuhkan tingkat pengetahuan teknis yang tinggi seperti statistic dan metode, ilmiah (scientific) dan membutuhkan kemampuan individu

untuk menyelesaikan masalah dan dapat menyampaikan secara efektif kepada prang lain.

Selain itu pekerjaan tersebut memberikan tekanan pada pentingnya gaya antar perorangan (interpersonal style) dan personalitas setiap individu. Walaupun kemampuan dan ketrampilan tersebut dapat ditingkatkan melalui pendidikan dan pelatihan, tapi tingkat kecerdasan individu perlu karna akan berdampak pada kapasitas untuk belajar banyak hal atau menyelesaikan persoalan-persoalan yang remit dari setiap pekerjaan yang berorientasi mutu atau MW. Akibatnya, bila hanya pelatihan maka belum cukup bagi seseorang untuk memenuhi tuntutan kemampuan yang dibutuhkan dari pekerjaan tersebut, dan itu sebabnya setiap organisasi MMT perlu memilih karyawan yang memiliki kemampuan untuk belajar terhadap tuntutan pekerjaan yang sukar dan kompleks, serta dapat memperbaiki proses organisasi (Dunnette, 1996).

Kebutuhan Individu. Organisasi yang berorientasi MMT tidak hanya memperhatikan nilai dan kemampuan setiap individu, tapi memberikan perhatian juga pada tingkat motivasi dan kebutuhan individu, dan setiap individu berbeda dalam, hal kebutuhan dan keinginan yang memberikan dampak pada tingkat motivasi seseorang. Dalam model kepuasan kebutuhan (need satisfaction model) Porter & Lawler (1998) menyatakan bahwa: pertama, setiap individu memiliki kebutuhan atau keinginan yang beragam untuk mendapatkan hasil, dan itu sebabnya perusahaan perlu mengatur bahwa

setiap individu memiliki tingkat pencapaian yang berbeda untuk mencapai hasil yang ada hubungan dengan mutu.

Kedua, faktor lingkungan kerja seperti desain pekerjaan merupakan hal penting untuk menunjang kepuasan bekerja bagi seorang karyawan. Bila kebutuhan individu yakni merasa kompeten dan berhasil dalam melaksanakan pekerjaan, dan merasa perusahaan memberikan kesempatan untuk memanfaatkan kemampuannya untuk memperbaiki proses organisasi maka karyawan akan puas dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Ketiga, system imbalan yang disediakan oleh organisasi untuk memenuhi kebutuhan individu. Sistem imbalan dalam organisasi MMT harus disesuaikan dengan tujuan organisasi. Jadi keselarasan perlu ada antara tujuan organisasi dan kebutuhan individu dalam mengembangkan system imbalan karena hal tersebut akan berdampak terhadap pencapaian paian hasil yang berorientasi mutu.

KESIMPULAN

Faktor-faktor organisasi dan individu mempengaruhi pencapaian hasil yang berorientasi mutu, dan kesuksesan program MMT yang dilaksanakan ditentukan oleh kedua faktor tersebut. Tingkat keserasian antara karakteristik individu dan

system organisasi memberikan dampak yang positif terhadap pencapaian tujuan organisasi yang berorientasi mutu.*

Kesejahteraan system organisasi dengan tujuan yang berorientasi mutu dapat mempengaruhi kepuasan pelanggan, mutu produk dan layanan. Pimpinan organisasi dapat saja menggunakan tujuan yang berorientasi mutu, Haman system sumber daya manusia, yang tradisional seperti analisa pekerjaan, seleksi dan penilaian kinerja tetap digunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi. Sebagai contoh imbalan bagi setup karyawan yang berdasarkan pada jumlah atau banyaknya hasil produksi mungkin tidak menghasilkan layanan dan kualitas produk yang baik. Itu sebabnya organisasi perlu mengubah praktek dan kebijakan sumber daya manusianya untuk memastikan bahwa tujuan dan nilai-nilai organisasi dapat diterjemahkan kedalam tujuan yang berlaku pada tingkat unit kerja. Jadi kesejajaran system internal seperti system sumber daya- manusia dengan tujuan mutu memberikan dampak yang mendalam terhadap suksesnya program MMT.

Prinsip-prinsip MMT dapat membantu organisasi untuk memelihara, menyuburkan dan berkembang bila setiap individu yang ada di dalam organisasi itu menjadi bagian penting dan' suatu system dan kapabilitas individu menjadi penting.

REFERENSI

- Anderson, J. C. (2003) A theory of quality management underlying the Deming managemen method. *Academy of Management Review*, 19:472-509
- Blackburn, R. & Rosen, B. (1995). Total quality and human resource management: Lessons learned from Baldrige award-winning companies. *Academy of Management Executive*, 1:49-65.
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2003). *Organizational development and change*. Minneapolis/St. Paul: West Publishing Co.
- Deming, W.E., (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: MIT Institute for Advanced Engineering Study.
- Dunnette, M.131- (1996). *Aptitudes, abilities, and skills*. Chicago: Rand-McNally. P469-472.
- Ernst & Young & American Quality Foundation. (1997). *International quality study: Top line findings*. New York.
- Hackman, J.R. (2002). *The Psychology of self-management in organization*. Washington DC: American Psychological Association. Julianto Sidarto (2007). *Kebutuhan Pekerja Terampil. Swa Sembada*. 09/XXXIII/April 26 – Mei 9: 188
- Katz, D & Kahn, R (1998). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Liked, R. (1961). *New patterns of management*. New

- York: McGraw-Hill.
- Port, O., Carey, J., Nelly, K., Forest, S (1992). Quality: Small and midsize companies seize the challenge. *Business Week* (November 30): 67-74.
- Porter, L.W. & Lawler, E. (1998). Managerial attitudes and performance. Homewood, [L: Irwin-Dorsey.
- Spenser, B.A. (2003). Models of organization and total quality management: A comparison and critical examination, *Academy of Management Review*, 19: 446 — 471
-