

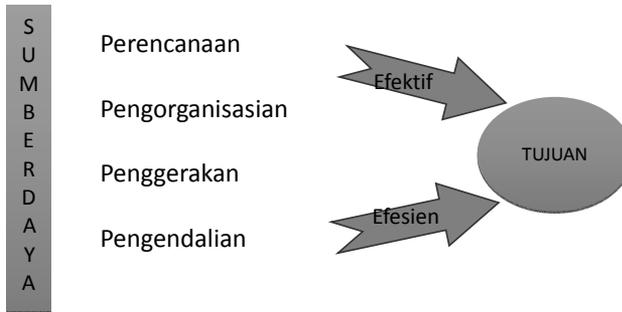
BAB 1

SISTEM MANAJEMEN MUTU

A. Pengertian Sistem Manajemen

Kata manajemen sering kita dengar dalam penyelesaian tugas yang melibatkan banyak pihak. Manajemen sering dikaitkan dengan kelompok tertentu yang mempunyai kewenangan untuk mengambil keputusan tertentu di dalam perusahaan. Menurut Warren Bennis, manajemen adalah *do the things right* (Hindle: 2008), yang dapat kita artikan secara bebas sebagai mengatur perkerjaan supaya rapi, atau merapikan sesuatu yang berantakan menjadi teratur atau mengatur segala sesuatu menjadi lancar. Jadi fokus manajemen adalah pada penyelesaian dan penuntasan tugas. Sebagai profesional kita direkrut dan mendapat imbalan dalam bentuk gaji (*professional fee*) karena kita menjalankan tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas dengan tuntas. Tugas kita sebagai seorang profesional biasanya tertulis di dalam uraian jabatan (*job description*) atas jabatan yang kita emban. Jadi, pertama-tama tugas dan tanggung jawab kita di dalam suatu organisasi adalah menjadi seorang manajer yang menjalankan fungsi manajemen. Tugas seorang manajer umumnya adalah mengalokasikan sumber daya, mengambil keputusan, dan mengoordinasikan kegiatan untuk mencapai tujuan. Semua kegiatan tersebut dilakukan dalam fungsi manajemen yang meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian.

Manajemen adalah kegiatan pengalokasian sumber daya, melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan. Tujuan akhir dalam organisasi sering kita kenal dengan visi dan misi. Gambar berikut menunjukkan konsep manajemen.



Gambar Konsep Manajemen

Manajemen adalah do the things right (Hindle: 2008), yang dapat kita artikan secara bebas sebagai mengatur pekerjaan supaya rapi, atau merapikan sesuatu yang berantakan menjadi teratur atau mengatur segala sesuatu menjadi lancar. Jadi fokus manajemen adalah pada penyelesaian dan penuntasan tugas.

Sedangkan kata sistem sering kita dengar dalam kehidupan sehari-hari, misalnya *sound system* (sistem tata suara), sistem pernapasan, sistem pencernaan, sistem irigasi, sistem transportasi kota, dan lain sebagainya. Sistem memiliki tiga hal mendasar, yaitu; 1) terdiri dari multibagian, 2) bagian-bagian tersebut saling berhubungan satu sama lain, 3) sehingga membentuk satu kesatuan terintegrasi dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu. Jika ada suatu permasalahan kita dekati dengan pendekatan sistem, maka kita akan melihat bagian-bagian dari permasalahan itu dalam konteks secara keseluruhannya. Pemikiran kesisteman adalah suatu kerangka dasar konseptual, suatu bentuk pengetahuan atau alat, untuk dapat memahami suatu pola secara utuh dan jelas, dan untuk membantu kita dalam melihat bagaimana melakukan perubahan suatu sistem secara efektif. (Senge: 1999)

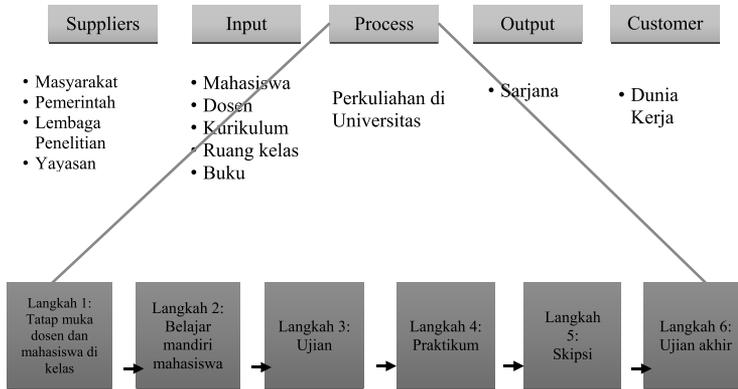
Dengan suatu pemikiran kesisteman (berpikir dengan pendekatan sistem), maka kita akan dapat melihat suatu permasalahan dengan perspektif yang lebih luas yang mencakup struktur, pola, dan proses serta kejadian-kejadian yang ada padanya, bukan hanya kepada kejadian yang langsung dihadapi tetapi juga dalam satu kesatuan yang tidak langsung sekalipun. Jadi dengan pendekatan sistem membantu kita mengidentifikasi penyebab sebenarnya dari suatu permasalahan dan mengetahui dari dan di mana kita harus melakukan tindakan perbaikan dan pemecahan masalah (Tunas: 2005). Pada umumnya suatu sistem memiliki karakteristik sebagai

berikut: (1) mengarah pada entropi (kehilangan energi), (2) eksistensinya dalam ruang dan waktu, (3) memiliki batasan, (4) memiliki lingkungan, (5) adanya subsistem, dan (6) adanya supra system. (Tunas: 2005)

Sistem pada dasarnya dapat dibedakan menjadi dua kelompok yaitu sistem terbuka dan sistem tertutup. Pada sistem terbuka terjadi interaksi antara sistem dengan faktor lingkungan di luar sistem tersebut. Interaksi ini dapat berupa umpan balik yang menguatkan maupun umpan balik yang menyeimbangkan. Sedangkan pada sistem tertutup, sistem cenderung terisolasi sehingga tidak ada interaksi dengan lingkungannya. Dalam studi masalah-masalah sosial, maka jenis pendekatan sistem terbukalah yang digunakan. Pada sistem terbuka memiliki karakteristik sebagai berikut: (1) adanya *input* dan *output*, (2) adanya proses, (3) keadaan stabil, (4) regulasi diri, (5) *equifinality*, (6) adanya interaksi dinamis, (7) adanya umpan balik, (8) mekanisme progresif, (9) *negentropy*, dan (10) deferensiasi. (Tunas: 2005)

Pendekatan sistem dapat diartikan sebagai aplikasi dari suatu pemikiran kesisteman terhadap suatu penelitian tertentu dengan tujuan untuk menjelaskan dan memperlihatkan keterkaitan antara komponen-komponen dari permasalahan yang terkait dengan penelitian tersebut. Jadi pendekatan sistem pada dasarnya adalah *output* dari pemikiran kesisteman terhadap suatu masalah yang ingin dipecahkan. Terlepas dari itu semua selama kita menganalisis masalah dengan memperhatikan bagian-bagiannya yang saling terkait, kita sudah mempergunakan pendekatan sistem. Sehingga pendekatan sistem adalah suatu pendekatan terhadap masalah yang memerlukan pandangan yang luas, yang mencoba mempertimbangkan semua aspek yang terlibat dengan permasalahan itu beserta interaksinya. (Checkland: 1999)

Dalam pendekatan sistem ada dua keterampilan berpikir sistem yang perlu kita kembangkan, yaitu keterampilan berpikir secara sistematis dan keterampilan berpikir secara sistemis. Berpikir sistematis ada kaitannya dengan fungsi otak kiri, yaitu fungsi yang berperan dalam berpikir logis, rasional, fokus, dan mendalam. Fungsi otak kiri ini sering dikatakan sebagai fungsi berpikir secara sistematis. Berpikir sistematis adalah berpikir yang teratur dan memiliki pola yang jelas. Sebagai contoh ketika kita mengurutkan bilangan asli, maka angka satu menjadi yang terdepan diikuti dengan pasti angka dua, tiga, dan seterusnya. Jadi berpikir sistematis adalah berpikir secara tertatur, fokus, dan mendalam. Model berpikir secara sistematis ini dapat kita pahami dengan model SIPOC (Supplier-Input-Proses-Output-Outcome) berikut:

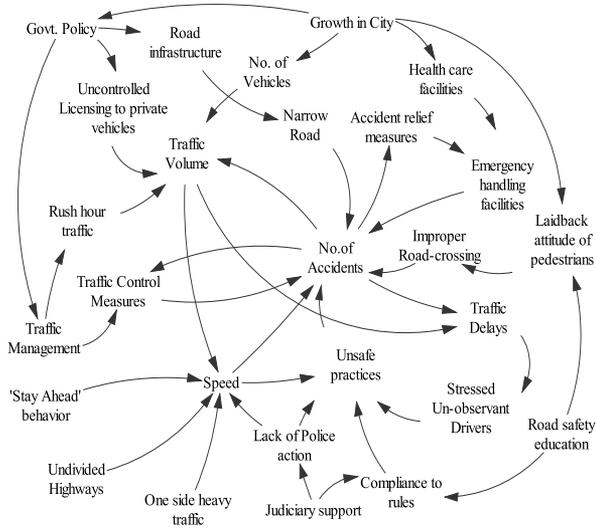


Gambar Model SIPOC

Dalam hal berpikir secara sistematis, ada satu prinsip yang perlu dijaga yaitu langkah-langkah yang berurutan adalah langkah-langkah yang bernilai tambah yang semakin singkat semakin baik selama nilai tambahnya dapat dipertahankan (*simpler is better*). Hal ini merupakan salah satu prinsip dalam kita melakukan pemetaan bisnis proses di dalam organisasi.

Berpikir sistematis adalah berpikir yang teratur dan memiliki pola yang jelas. Berpikir sistemik adalah berpikir yang tanpa pola, mengalir secara abstrak dan tidak menentu

Sedangkan fungsi otak kanan adalah fungsi yang berperan dalam hal berpikir secara emosional, abstrak, imajinatif, seni, meluas, dan tanpa pola. Fungsi otak kanan ini sering dikatakan sebagai fungsi berpikir secara sistemik. Berpikir sistemik adalah berpikir yang tanpa pola, mengalir secara abstrak dan tidak menentu. Sebagai contoh ketika kita mengamati daun-daun yang ditiup angin akan bergerak ke arah yang tidak menentu tergantung arah tiupan angin itu sendiri yang dapat berubah-ubah setiap saat. Jadi berpikir sistemik adalah berpikir meluas dan tidak berpola. Model berpikir secara sistemik ini dapat kita pahami dengan model CLD (Causal Loop Diagram) berikut:



Gambar Model CLD Kecelakaan Lalu Lintas
 Sumber: en.wikipedia.org

Dalam hal berpikir secara sistemis, tidak ada pola yang disebut benar atau salah. Yang menjadi tolok ukur dari suatu diagram CLD adalah lebih pada kesepakatan cara pandang terhadap suatu masalah dalam ruang lingkup tertentu. Hal ini merupakan salah satu prinsip dalam kita melakukan pemetaan bisnis proses di dalam organisasi.

Pengertian sistem manajemen dapat kita sintesiskan sebagai kesatuan kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam organisasi, mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan, dan pengendaliannya, sedemikian rupa sehingga dapat mencapai tujuan yang diharapkan secara terkendali. Sistem manajemen merupakan sekumpulan elemen-elemen yang saling berhubungan dalam menetapkan kebijakan dan sasaran sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan (*set of interrelated elements to establish policy and objectives and to achieve those objectives*) (ISO 9000: 2005). Dalam perusahaan cukup banyak sistem manajemen yang digunakan dan berlaku sebagai bagian dari pengelolaan kegiatan perusahaan secara operasional. Misalkan saja sistem manajemen keuangan yang mengatur kegiatan yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan, sistem manajemen produksi, yaitu pengelolaan kegiatan yang berkaitan dengan produksi, dan seterusnya. Salah satu sistem manajemen yang cukup populer adalah sistem manajemen mutu.

B. Pengertian Sistem Manajemen Mutu

Mutu atau kualitas pada dasarnya dekat dengan kehidupan kita sehari-hari. Semua orang setuju bahwa mutu adalah suatu kata yang mengandung arti yang positif dan menjadi hal yang diharapkan oleh semua pihak. Produsen mengharapkan menghasilkan produk yang bermutu, konsumen berharap mendapatkan produk yang bermutu, pedagang berharap bisa memberikan pelayanan bermutu, dan seterusnya. Namun secara konseptual mutu menjadi sulit untuk didefinisikan karena bersifat subjektif.

Mutu dapat diartikan berlainan oleh setiap orang. Sebagian berpikir bahwa mutu adalah sesuatu yang luar biasa (*superiority/excellence*), sebagian berpikir bahwa mutu terakait erat dengan cacat dari produk dan jasa. Sebagian lagi berpikir mutu terkait dengan fitur-fitur produk dan harganya. James R. Evans mengutip bahwa dalam penelitian yang dilakukan terhadap 86 manajer yang bekerja di perusahaan di Amerika Serikat, terungkap bahwa pengertian mutu direspons secara berbeda oleh setiap manajer tersebut (Evans: 2005). Secara umum pengertian mereka tentang mutu adalah sesuatu yang berkaitan dengan: (1) kesempurnaan, (2) konsistensi, (3) meniadakan hal yang tidak bernilai tambah (*eliminating waste*), (4) kecepatan pengiriman, (5) kesesuaian terhadap kebijakan dan prosedur, (6) menyediakan barang yang baik dan berguna, (7) mengerjakan sesuatu yang tepat pada kali pertama, (8) menyenangkan dan memuaskan pelanggan, (9) pelayanan pelanggan terpadu dan kepuasannya.

Para pakar bidang mutu juga berusaha mendefinisikan mutu sesuai dengan latar belakang dan keahliannya masing-masing. Juran (1989) mendefinisikan mutu sebagai *fitness for use, as judged by the use*. Crosby (1979) mendefinisikan mutu sebagai *conformance to customer requirement*. Feigenbaum (1956) mengatakan mutu sebagai *the total composite product and service characteristics marketing, engineering, manufacturing, and maintenance through which the product and service in use will meet the expectation of the customer*. Sedangkan Ishikawa (1985) mendefinisikan mutu sebagai *customer satisfaction* (Heizer dan Render: 1991). Beberapa organisasi dunia yang mengurus tentang mutu juga telah mendefinisikan mutu. Di antaranya menurut International Organization for Standardization (ISO 9001: 2015), mutu adalah derajat sejauh mana seperangkat karakteristik yang melekat dari sebuah objek memenuhi persyaratan. American Society for Quality (ASQ) mendefinisikan mutu sebagai: *quality is the totality of features and characteristic of a product or service that bears on its ability to satisfy given need* (Evans: 2015). Berdasarkan definisi dan batasan yang telah diuraikan di atas,

maka ciri dari mutu adalah adanya spesifikasi atau keunggulan dari suatu barang atau jasa yang dapat membedakannya dari yang lain, dan dapat memuaskan pelanggannya karena pemenuhannya terhadap kebutuhan.

Di berbagai negara, perspektif tentang mutu juga direspons secara berbeda oleh masyarakatnya. William Kolarik menyatakan, seperti yang dikutip oleh Tjiptono bahwa di negara seperti Amerika Serikat, Jerman, dan Jepang mutu dipandang berbeda, sehingga keputusan untuk membeli suatu produk pun menjadi berbeda-beda seperti dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel Mutu Berdasarkan Perspektif Pelanggan di Beberapa Negara

Amerika Serikat	
Mutu ditentukan atas dasar:	Keputusan membeli dipengaruhi oleh :
1. Nama yang terkenal 2. Rekomendasi dari mulut ke mulut 3. Pengalaman masa lalu 4. Kinerja (<i>performance</i>) 5. Daya tahan 6. Kecakapan kerja (<i>workmanship</i>) 7. Harga 8. Reputasi manufaktur	1. Harga 2. Mutu barang 3. Kinerja 4. Rekomendasi dari mulut ke mulut 5. Nama yang terkenal
Jerman	
Mutu ditentukan atas dasar:	Keputusan membeli dipengaruhi oleh :
1. Harga 2. Nama yang terkenal 3. Penampilan 4. Daya tahan 5. Pengalaman yang lalu 6. Mutu produk	1. Harga 2. Mutu produk 3. Penampilan 4. Daya tahan 5. Nama yang terkenal 6. Desain & model 7. Kinerja
Jepang	
Mutu ditentukan atas dasar:	Keputusan membeli dipengaruhi oleh :
1. Nama yang terkenal 2. Kinerja 3. Kemudahan untuk dapat dipergunakan 4. Daya tahan 5. Harga	1. Kinerja 2. Harga 3. Kemudahan untuk dapat dipergunakan 4. Desain & model 5. Nama yang terkenal

Sumber: Fandy Tjiptono, *Prinsip-Prinsip Total Quality Service*. Yogyakarta: Penerbit Andi, 1997.