

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Perencanaan Strategi

Perencanaan strategi merupakan proses penentuan tujuan perusahaan, kebijaksanaan dan program yang lalu, guna mencapai sasaran tertentu dalam rangka mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan (Nasution Mulia, 1996, p83).

Ciri- ciri perencanaan strategi :

- a. Wawasan waktu (Time Horizontal), strategi digunakan untuk menggambarkan kegiatan meliputi jangka waktu jauh kedepan, yaitu waktu yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan serta waktu yang diperlukan guna mengamati dampaknya.
- b. Dampak (Impact) walau hasil akhir dengan mengikuti strategi tertentu tidak langsung terlihat untuk jangka waktu yang lama, akan tetapi memberikan dampak pada hasil akhir suatu tujuan.
- c. Pemusatan upaya (Concentration of Effect), strategi yang akan mengharuskan pemusatan kegiatan, upaya atau perhatian terhadap sasaran yang lebih sempit. Dengan mengarahkan perhatian pada kegiatan yang dipilih ini, secara nyata akan mengurangi sumber daya yang tersedia untuk kegiatan lainnya.
- d. Pola keputusan (Pattern of Decision) keputusan akan diambil guna menerapkan strategi yang dipilih, karena sepanjang waktu harus diambil keputusan, keputusan tersebut harus saling mendukung, artinya harus mengikuti pola konsistensi di perusahaan.
- e. Perserapan strategi (Pervasiveness), strategi yang mencakup suatu kawasan yang luas mulai dari proses alokasi manajemen perusahaan bertindak dengan cara -cara yang memperkuat strategi.

Perencanaan strategi mempunyai batasan, yaitu proses manajemen guna mengembangkan dan mempertahankan kesesuaian strategi diantara tujuan serta kemampuan perusahaan dengan kesempatan yang selalu berubah. Perencanaan ini mengandalkan pengembangan misi perusahaan yang jelas, tujuan dan sasaran pendukung strategi fungsional yang terkoordinasi (Nasution Mulia, 1996, p87).

Perencanaan strategi secara normal terdiri dari 4 bagian :

1. Aspek strategi yang mempengaruhi perusahaan.

Lingkungan dari luar perusahaan akan memberikan pengaruh berbagai jenis faktor, seperti pengaruh persaingan teknologis dan sosiologis. Persaingan penting bagi perusahaan ini mencakup penentuan saingan, jumlah dan sifat-sifat. Perubahan teknologis perlu juga mendapat perhatian, karena perubahan ini akan mempengaruhi kualitas dan kuantitas produk yang dihasilkan perusahaan. Faktor sosiologis juga tidak kalah pentingnya bagi perusahaan. Distribusi penduduk sekarang dan masa datang (jumlah, usia, jenis kelamin) penting mendapat perhatian karena perubahan ini akan ikut mengubah strategi pemasaran masa mendatang.

2. Pemeriksaan sumber daya perusahaan.

Kekuatan dan kelemahan perusahaan mempunyai arti dengan lingkungan luar, dimana perusahaan beroperasi baik masa sekarang maupun masa mendatang. Keunggulan tertentu bagi perusahaan akan sulit untuk diidentifikasi, keunggulan tertentu ini merupakan hal penting bagi pembuatan perencanaan strategis, karena keunggulan seperti ini sangat perlu dimanfaatkan dan dilindungi. Misalnya : sumber keuangan perusahaan, apakah sumber ini memenuhi syarat untuk mengembangkan produk guna mencapai tujuan pertumbuhan sesuai rencana.

3. Alternatif Strategis.

Alternatif yang mungkin dihadapi suatu perusahaan secara umum dapat dikelompokkan, yaitu : besarnya perusahaan, hasil perolehan dari operasi, mengurangi/menambah kegiatan tertentu.

4. Pilihan Strategis.

Ini yang paling sulit dalam perencanaan strategis, karena pilihan yang dilakukan tidak semuanya menghadapi hal yang rasional, tetapi juga dipengaruhi emosi, penilaian dan pengaruh lainnya. Untuk memilih pilihan strategis, perlu kesediaan mengganggu risiko dan begitu juga dengan persoalan waktu.

Strategi perencanaan tidak hanya diperlukan dalam mensukseskan rencana. Tetapi juga untuk mendapatkan persetujuan/pengesahan dari pimpinan lembaga yang berwenang. Agar rencana yang dibuat mendapatkan persetujuan dan disahkan perlu disusun siasat.

Perencanaan strategik adalah proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi, penentuan strategik kebijaksanaan dan program-program strategi yang diperlukan untuk tujuan-tujuan tersebut, dan penetapan metode-metode yang diperlukan untuk menjamin bahwa strategi dan kebijaksanaan telah diimplementasikan (H. Handoko, 1997, p92).

Proses perencanaan jangka panjang yang disusun dan digunakan untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi. Ada tiga alasan yang menunjukkan pentingnya perencanaan strategi. Pertama perencanaan strategi memberikan kerangka dasar dalam mana sebuah bentuk-bentuk perencanaan lainnya harus diambil. Kedua pemahaman terhadap perencanaan strategi akan mempermudah pemahaman bentuk-bentuk perencanaan lainnya. Ketiga perencanaan strategi sering merupakan titik permulaan bagi pemahaman dan penilaian kegiatan manajer dan organisasi.

Perencanaan strategi tidak hanya merupakan kegiatan perencanaan suatu organisasi, tetapi perencanaan strategi lebih merupakan salah satu peranan manajemen yang paling kritis. Sedangkan perencanaan yang dilakukan pada tingkatan bawah disebut perencanaan operasional, yang memusatkan perhatiannya pada operasi-operasi sekarang dan terutama berkenaan dengan efisiensi bukan efektivitas.

Perencanaan strategi menjadi semakin penting akhir-akhir ini. Para manajer menyadari bahwa perumusan tujuan dan strategi organisasi yang baik dan jelas akan lebih dapat

memberikan arahan dan pedoman bagi organisasinya. Sebagai hasilnya, organisasi berfungsi lebih dan menjadi lebih tanggap terhadap perubahan lingkungan. Dengan perencanaan strategi, konsep organisasi menjadi jelas, sehingga memungkinkan manajer untuk merumuskan rencana-rencana dan kegiatan yang memberi arah organisasi mencapai tujuannya. Disamping itu, perkembangan lingkungan terjadi sangat pesat yang menambah pentingnya perencanaan strategi seperti :

1. Kenaikan tingkat perubahan teknologi.
2. Pertumbuhan kompleksitas pekerjaan manajerial.
3. Meningkatkan kompleksitas lingkungan eksternal.
4. Semakin panjangnya tegangan waktu antara keputusan-keputusan sekarang dan hasil-hasil di waktu yang akan datang.

Pendekatan perencanaan strategi merupakan serangkaian keputusan dan kegiatan dalam perumusan dan implementasi strategi-strategi yang dirancang untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Proses penyusunannya meliputi tidak kurang dari 9 langkah, yaitu (H. Handoko, 1997, p95) :

Langkah 1 : Penentuan misi dan tujuan

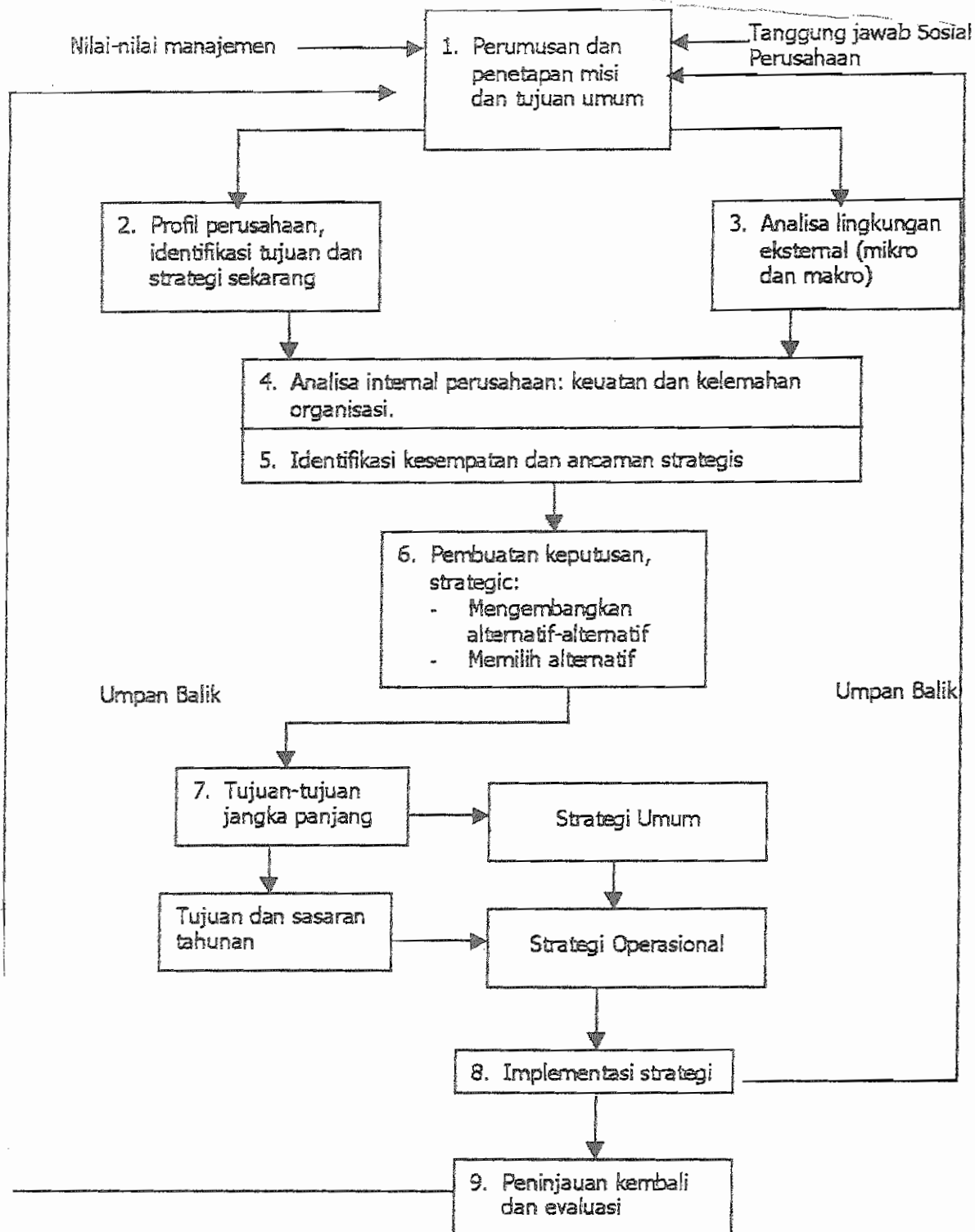
Yang mencakup pernyataan-pernyataan umum tentang misi, falsafah maksud dan tujuan organisasi. Perumusan misi dan tujuan merupakan tanggung jawab kunci bagi manajer puncak. Perumusan ini dipengaruhi oleh nilai-nilai yang dibawakan manajer. Nilai-nilai ini dapat mencakup masalah-masalah sosial dan etika, atau masalah-masalah umum seperti luas perusahaan, macam produk/jasa yang akan diproduksi atau cara pengoperasian perusahaan.

Langkah 2 : Pengembangan profil perusahaan yang mencerminkan kondisi internal dan kemampuan perusahaan. Langkah ini dilakukan dengan mengidentifikasi tujuan-tujuan dan strategi-strategi yang ada sekarang. Suatu profil perusahaan adalah hasil analisa internal perusahaan untuk mengidentifikasi tujuan dan strategi sekarang serta memerinci kuantitas

dan kualitas sumber daya perusahaan perusahaan yang tersedia. Profil perusahaan menunjukan kesuksesan perusahaan diwaktu yang lalu dan kemampuannya untuk mendukung pelaksanaan kegiatan sebagai implementasi strategi dalam pencapaian tujuan di waktu yang akan datang.

Langkah 3 : Analisis lingkungan internal

Dengan maksud untuk mengidentifikasi cara-cara dalam mana perubahan lingkungan ekonomi, teknologi, sosial budaya, dan politik dapat secara tidak langsung mempengaruhi organisasi disamping itu perusahaan perlu mengidentifikasi lingkungan lebih khusus yang terdiri dari para penyelia, pasar organisasi, para pesaing, pasar tenaga kerja dan lembaga-lembaga keuangan, dimana kekuatan-kekuatan ini akan mempengaruhi secara langsung koperasi perusahaan.



Gambar 2.1

Proses Penyusunan Perencanaan Strategi

Langkah 4 : Analisis lingkungan perusahaan.

Kekuatan dan kelemahan organisasi. Analisis ini dilakukan dengan membandingkan profil perusahaan dan lingkungan eksternal. Tujuan proses analisis internal diatas adalah untuk mengidentifikasi kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan strategi yang penting bagi perumusan-perumusan strategi perusahaan.

Langkah 5 : Identifikasi kesempatan dan ancaman strategi.

Identifikasi tujuan dan strategi, analisa lingkungan kekuatan dan kelemahan organisasi dipadukan dalam langkah kelima : penentuan berbagai kesempatan yang tersedia bagi organisasi dan ancaman-ancaman yang harus dihadapinya berbagai kesempatan dan ancaman ini dapat ditimbulkan banyak faktor antara lain perkembangan teknologi perubahan kondisi pasar, perubahan politik atau perilaku konsumen/langganan.

Langkah 6 : Pembuatan keputusan strategi.

Langkah selanjutnya mencakup identifikasi, penilaian dan pemilihan berbagai alternatif strategi. Proses ini disebut proses pembuatan keputusan strategik.

Langkah 7 : Pengembangan strategi perusahaan.

Setelah tujuan jangka panjang dan strategi dipilih dan ditetapkan, organisasi perlu menjabarkannya kedalam sasaran-sasaran jangka pendek (tahunan). Dan strategi-strategi operasional. Tujuan dan strategi umum diterjemahkan dan di perinci jadi berbagai strategi, kebijaksanaan dan taktik (rencana, program dan anggaran) operasional pada masing-masing bidang fungsional organisasi.

Langkah 8 : Implementasi strategi yang menyangkut kegiatan management untuk mengoperasikan strategi. Implementasi berarti peletakan strategi menjadi kegiatan.

Implementasi melibatkan penugasan tanggung jawab atas sukses semua atau sebagian strategi kepada karyawan yang sesuai, diikuti dengan alokasi sumber daya yang dibutuhkan.

Langkah 9 : Peninjauan kembali dan evaluasi.

Proses ini sering disebut strategic control. Setelah strategi diimplementasikan manajer senantiasa memonitor secara periodik, atau pada tahapan-tahapan kritis untuk menilai apakah organisasi berjalan kearah tujuan yang telah ditetapkan atau tidak.

2.2 Kelebihan dan Kelemahan Perencanaan Strategi.

Berbagai kebaikan dan kelemahan perencanaan strategi.

Proses perencanaan strategi akan bervariasi dengan organisasi dan situasi. Ini akan bervariasi dalam derajat pengalaman, biaya dan penyelesaian, penggunaan metode-metode kualitatif dan dalam formalitas. Perbedaan-perbedaan tersebut juga membedakan berbagai kelemahan dan kebaikan perencanaan strategik yang dihadapi dan dialami bermacam-macam organisasi. Secara umum, kebaikan dan kelemahan perencanaan strategik dapat diperinci sebagai berikut menurut H. Handoko (1997, p99) :

Kebaikan-kebaikan

Kebaikan utama perencanaan strategi adalah dalam memberikan pedoman yang konsisten bagi kegiatan-kegiatan organisasi. Dengan menggunakan perencanaan strategik, para manajer akan memberikan kepada organisasi tujuan-tujuan tersebut. Jadi, organisasi mempunyai sasaran dan pengarahannya yang jelas. Disamping itu proses perencanaan strategi membantu manajer mengantisipasi masalah-masalah sebelum timbul dan menanganinya sebelum menjadi berat. Kebaikan penting perencanaan strategi lainnya adalah membantu para manajer dalam membantu pembuatan keputusan.

Kelemahan-kelemahan

Kebaikan-kebaikan diatas dapat tercapai sepenuhnya bila organisasi melakukannya melalui proses perencanaan strategi formal. Kelemahan utama perencanaan strategi formal adalah bahwa hal itu memerlukan investasi dalam waktu, uang dan orang yang cukup besar dalam banyak organisasi. Perencanaan strategi memakan waktu bertahun-tahun agar berfungsi dengan lancar, sehingga dapat kehilangan kesempatan. Kelemahan selanjutnya adalah bahwa perencanaan strategi kadang-kadang cenderung membatasi organisasi hanya terhadap pilihan yang paling rasional dan bebas resiko.

2.3 Pengertian Mutu dan Manajemen Mutu Strategi.

Menurut Juran (1996, p3) Manajemen Mutu Strategi (MMS) adalah suatu proses terstruktur untuk merumuskan sasaran-sasaran mutu jangka panjang, pada tingkat tertinggi dari organisasi, dan menetapkan sarana yang harus digunakan untuk mencapainya.

Langkah dasar dalam membangun MMS adalah pembentukan Dewan Mutu (atau Komisi Mutu, atau apapun namanya). Dewan mutu ini merupakan elemen kunci dalam infrastruktur perusahaan bagi MMS. Dewan ini melaksanakan pengawasan menyeluruh terhadap berbagai kekurangan yang berkaitan dengan pembentukan dan pemeliharaan MMS.

Kebijakan-kebijakan Mutu

Tujuan dari MMS mencakup pembuatan pedoman tentang tindakan-tindakan yang harus dilakukan dalam rangka mencapai sasaran mutu. Sarana utama untuk membuat pedoman semacam itu adalah kebijakan mutu.

Istilah "kebijakan" yang digunakan adalah suatu pedoman bagi tindakan manajerial. Pernyataan-pernyataan kebijakan yang dipublikasikan merupakan hasil kesepakatan ditingkat atas yang diikuti dengan pengesahan tingkat paling atas. Dewan Mutu memegang peranan penting dalam proses ini. Deklarasi-deklarasi kebijakan merupakan sesuatu yang penting selama berlangsungnya perubahan besar, dan ternyata perusahaan-perusahaan bertindak sesuai dengan deklarasi tersebut. Tanpa kecuali, semua kebijakan yang diterbitkan menyatakan niat untuk

memenuhi kebutuhan pelanggan. Pengkalimatannya kerap kali mencakup identifikasi kebutuhan spesifik yang harus dipenuhi, misalnya produk perusahaan harus dapat menciptakan kepuasan pelanggan.

Konsep Kualitas.

Dalam kehidupan sehari-hari seringkali kita mendengar orang membicarakan masalah kualitas, misalnya mengenai kualitas berbagai produk buatan luar negeri yang dirasakan lebih baik daripada produk dalam negeri. Apa sesungguhnya kualitas itu ? Pertanyaan ini sangat banyak jawabannya karena maknanya akan berlainan bagi setiap orang yang mendefinisikannya dan tergantung pula pada konteksnya (Fandy, 2000, p19).

Dikalangan para pakar juga muncul berbagai macam definisi. Setiap pakar memberi definisi kualitas berdasarkan sudut pandangnya masing-masing. Misalnya saja Philip Crosby mendefinisikan kualitas sebagai sama/sesuai dengan persyaratan. Pakar kualitas William E. Deming menyatakan bahwa kualitas merupakan suatu tingkat yang dapat diprediksi dari keseragaman dan ketergantungan pada biaya yang rendah dan sesuai dengan pasar.

Bila ditelusuri lebih lanjut beraneka ragamnya definisi kualitas dikarenakan karena adanya perbedaan perspektif atau pandangan yang digunakan. Menurut Garvin (dalam Lovelock, 1994), paling tidak ada 5 (lima) alternatif perspektif kualitas yang biasa digunakan (Fandy, 2000, p20). :

1. Transcendental Approach

Menurut pendekatan ini kualitas dapat dirasakan atau diketahui, tetapi sulit didefinisikan secara pasti atau akurat. Sudut pandang ini biasanya diterapkan dalam seni musik, seni tari dan seni rupa.

2. Product-based Approach

Pendekatan ini sifatnya objektif dan menganggap sebagai karakteristik atau atribut yang dapat dikuantitatifkan dan dapat diukur. Perbedaan dalam kualitas mencerminkan perbedaan dalam jumlah unsur atau atribut yang dimiliki berbagai produk.

3. User-based Approach

Pendekatan ini didasarkan pada pemikiran bahwa kualitas tergantung pada orang yang memandanya dan produk yang paling memuaskan preferensi seseorang (misalnya *Ceived quality*) merupakan kualitas paling tinggi. Perspektif yang paling subjektif dan demand-oriented ini juga menyatakan bahwa pelanggan yang berbeda memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda pula, sehingga kualitas bagi seseorang adalah kepuasan maksimum yang dirasakannya.

4. Manufacturing-based Approach

Persepektif ini bersifat supply-based dan terutama memperhatikan praktik-praktik perekrasan dan pamanufakturan, serta mendefinisikan kualitas sebagai kesesuaian dengan persyaratan (*conformance to requirement*). Dalam sektor jasa dapat dikatakan bahwa kualitasnya bersifat operation-driven. Pendekatan ini berfokus pada penyesuaian spesifikasi yang dikembangkan secara internal, yang seringkali didorong oleh tujuan peningkatan produktivitas dan penekanan biaya. Jadi yang menentukan kualitas adalah standar-standar yang ditetapkan perusahaan, bukan konsumen yang menggunakannya.

5. Value-based Approach

Pendekatan ini memandang kualitas dari segi nilai dan harga. Dengan memperhatikan trade-off antara kinerja dan harga, kualitas didefinisikan sebagai "affordable excellence" dalam artian produk dengan kualitas yang dapat diterima pada tingkat harga yang wajar. Misalnya tuntutan konsumen atas fasilitas di hotel berbintang lima jelas akan lebih tinggi dibandingkan hotel melati, karena memang tarifnya sangat berbeda.

2.4 Unsur pokok Manajemen Mutu.

Konsep dan Unsur Pokok TQM.

Menurut Fandy (2000, p23) pengertian TQM dapat dipandang dari dua aspek. Aspek pertama berkaitan dengan apa itu TQM. Dalam hal ini TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan bisnis yang berupaya memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan

terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. Sedangkan aspek kedua menyangkut cara mencapainya dan berkaitan dengan sepuluh unsur TQM yang terdiri atas fokus pada pelanggan pendekatan ilmiah, memiliki komitmen jangka panjang, pembentukan tim kerja, penyempurnaan kualitas secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

1. Fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal.

Dalam TQM, pelanggan ada didalam dan diluar organisasi. Pelanggan eksternal adalah orang yang membeli dan menggunakan produk perusahaan. Mereka inilah yang menentukan kualitas akhir produk atau jasa yang disampaikan suatu perusahaan. Setiap perusahaan perlu berupaya memahami nilai-nilai yang diharapkan pelanggan dan atas dasar itu kemudian berusaha memenuhi harapan tersebut dengan menyampaikan produk yang kualitasnya sesuai dengan nilai pelanggan. Umumnya ada beberapa faktor yang berpengaruh terhadap nilai pelanggan. Berikut ini faktor-faktor tersebut akan diuraikan :

a. Kinerja

Dimensi ini mengenai seberapa baik suatu produk melakukan apa yang memang harus dilakukannya. Contohnya, sejumlah karakteristik kinerja (performance) suatu mobil adalah akselerasi, dan kilometer perliter. Ukuran kinerja tersebut dinyatakan dalam istilah-istilah kualitatif, tetapi dapat pula menggunakan ukuran subjektif, serta kemampuan jam tangan menjaga ketepatan waktu.

b. Features

Ini adalah pemak-pemik yang melengkapi atau meningkatkan fungsi dasar produk, contohnya lensa zoom pada kamera.

c. Kesesuaian

Dimensi ini berkaitan dengan seberapa baik produk tersebut sesuai dengan standar untuk konsumen individu, kesesuaian (conformance) lebih pada tercapainya standar-standar subjektif, seperti kesegaran (untuk sayur-sayuran), kemurnian (untuk air minum) dan keamanan (untuk alat-alat listrik).

d. Keandalan

Dimensi kualitas ini berkaitan dengan kemampuan produk untuk bertahan selama penggunaan yang biasa. Penelitian menunjukkan bahwa para wanita muda menempatkan keandalan sebagai faktor terpenting saat membeli mobil.

e. Daya Tahan

Daya tahan (*durability*) adalah ukuran umum produk, dan teknologi modern memungkinkan hal ini. Sementara banyak produk masa kini yang berjenis sekali pakai, banyak produk lain dibuat untuk bertahan lebih lama daripada sebelumnya.

f. Kemudahan Perbaikan

Produk yang digunakan untuk jangka waktu lama sering harus diperbaiki atau dipelihara. Rancangan produk yang memudahkan perbaikan menambah nilai produk. Karakteristik personil yang melakukan perbaikan juga bagian dari dimensi ini. Personil pelaksana pemeliharaan yang mahir dan ramah menambah persepsi keseluruhan kualitas produk.

g. Keindahan

Garvin menyadari bahwa kualitas tidak selalu bergantung pada kemampuan fungsional. Keindahan (*aesthetics*) suatu produk bagaimana produk tersebut dilihat dan dirasakan dapat menjadi dimensi yang penting.

h. Persepsi terhadap Kualitas

Dimensi ini dirasakan pada produk itu sendiri tetapi pada citra atau reputasinya, dan pendapat teman dan keluarga dapat mempengaruhi persepsi kita pada kualitas produk.

Sementara itu pelanggan internal adalah setiap pihak (orang atau kelompok atau departemen) yang memanfaatkan jasa atau hasil pihak tertentu. Misalnya, di setiap fakultas dalam suatu universitas pada umumnya ada badan atau departemen tersendiri (nama yang digunakan bisa bermacam-macam misalnya sekretariat, bagian perkuliahan atau tata usaha) yang mengurus administrasi perkuliahan. Pelanggan internal dari departemen ini adalah semua pihak yang menggunakan jasanya. Misalnya para dosen, mahasiswa, dan karyawan

non-akademik. Pelanggan internal seperti ini berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

2. Obsesi terhadap kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, penentu akhir kualitas adalah pelanggan internal dan eksternal. Berdasarkan kualitas yang ditentukan ditentukan dari sudut pandang pelanggan, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melampauinya. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif "bagaimana kita dapat melakukannya dengan lebih baik?". Bila suatu organisasi terobsesi dengan kualitas, maka berlaku prinsip 'good enough is never good enough'. Prinsip ini erat kaitannya dengan sifat kualitas yang dinamis dan selalu berubah. Artinya, apa yang dipandang berkualitas pada masa tertentu mungkin akan dianggap tidak berkualitas (atau bahkan menjadi persyaratan minimal). Misalnya ATM (Automatic Teller Machine) pertama kali diperkenalkan, setiap bank yang menyediakannya akan dipandang berkualitas tinggi dalam memberikan pelayanan, tetapi dalam perkembangan kemudian, ATM merupakan syarat minimal bagi suatu bank. Bila tidak tersedia bank yang bersangkutan akan dipandang kuno atau ketinggalan jaman.

3. Pendekatan Ilmiah.

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk proses perancangan pekerjaan, proses pembuatan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang dirancang tersebut. Dengan demikian, data dibutuhkan dan dimanfaatkan dalam menyusun patok duga (benchmark), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.

TQM lebih menekankan perbaikan berkesinambungan dilingkungan kerja, sehingga dapat mencegah timbulnya masalah. Dalam hal ini model siklus PDCA dari Deming dapat diterapkan untuk pemecahan masalah sekaligus untuk melakukan perbaikan berkesinambungan. Model ini menurut Fandy (2000, p27) terdiri atas empat langkah pokok, yaitu :

a. Mengembangkan rencana untuk perbaikan (Plan).

Meskipun belum terjadi masalah, sebaiknya dibuat suatu rencana perbaikan, terutama yang berkaitan dengan proses. Kemudian bila muncul masalah dapat ditangani dengan menggunakan model perbaikan berkelanjutan Deming. Rencana perbaikan ini meliputi empat langkah berikut :

- a. Identifikasi peluang dilakukannya perbaikan.
- b. Dokumentasi proses yang ada saat ini.
- c. Menciptakan visi proses yang diperbaiki.
- d. Menentukan lingkup (scope) usaha perbaikan.

b. Melaksanakan rencana yang dibuat (Do)

Rencana yang telah disusun dari skala kecil selama periode waktu tertentu. Langkah ini sama dengan perkembangan dan pengujian prototipe rancangan sebelum diproduksi secara penuh (besar-besaran).

c. Memeriksa hasil yang dicapai (Check)

Hasil implementasi rencana diperiksa dan dicatat. Hasil yang telah dicatat ini akan dijadikan dasar bagi langkah penyesuaian dan perbaikan.

d. Melakukan penyesuaian bila diperlukan (Act)

Penyesuaian dilakukan bila dipandang perlu dan didasarkan pada komponen check diatas. Langkah selanjutnya adalah mengulangi siklus untuk rencana perbaikan selanjutnya dengan kembali pada komponen pertama (Plan) dari model Deming.

Model siklus Deming akan lebih efektif apabila didukung dengan Statistical Process Control (SPC) atau Statistical Quality Control (SQC) yang terdiri atas 7 alat statistik utama, yaitu diagram sebab akibat atau diagram tulang ikan (fishbone diagram), Check sheet, diagram Pareto, Run chart dan Control Chart, histogram, stratifikasi, dan diagram sebar (scatter diagram).

4. Komitmen jangka panjang.

TQM merupakan suatu paradigma baru dalam menjalankan bisnis. Untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula, yaitu budaya kualitas. Oleh karena itu, komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya, agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses setiap organisasi yang memiliki budaya kualitas akan memiliki beberapa karakteristik berikut :

- a. Perilaku sesuai dengan slogan
- b. Masukan dari pelanggan secara aktif dikumpulkan dan digunakan untuk melakukan penyempurnaan kualitas secara terus-menerus
- c. Para karyawan dilibatkan dan diberdayakan
- d. Pekerjaan dilaksanakan dalam berbagai tim kerja
- e. Manajer puncak berpartisipasi aktif dan terlibat langsung dalam upaya peningkatan kualitas perusahaan
- f. Sumber daya yang memadai disediakan dimanapun dan kapanpun dibutuhkan guna menjamin perbaikan kualitas secara berkesinambungan
- g. Rekan kerja dipandang sebagai pelanggan internal
- h. Pemasok diperlukan sebagai mitra kerja

5. Tim Kerja

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional seringkali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongrak. Persaingan internal seperti ini seringkali hanya menghabiskan energi yang seharusnya dipusatkan pada upaya perbaikan kualitas dan daya saing eksternal.

Selain itu berbagai kemitraan dan hubungan perlu dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, masyarakat sekitarnya, dan bahkan dengan pesaing.

6. Perbaikan sistim secara berkesinambungan

Setiap produk dan/atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu didalam suatu sistim/ lingkungan. Sistim yang ada tersebut perlu diperbaiki dan disempurnakan secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat meningkat dan sesuai dengan dinamika tuntutan konsumen

Sementara itu, penyempurnaan berkesinambungan dilandasi konsep Kaizen dan Jepang. Kaizen sendiri mengandung arti melakukan perubahan agar lebih baik secara terus-menerus dan tiada kesudahan. Alat khusus yang dapat dipergunakan dalam rangka implementasi kaizen Checklist, Kaizen five-step-plan atau gerakan 5-S (terdiri dari Seiri/ mengatur, Seito/menyimpan, Seiso/membersihkan, Seiketsu/kebersihanpribadi dan Shitsuke/disiplin).

7. Pendidikan dan pelatihan

Dewasa ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan. Mereka beranggapan bahwa perusahaan bukanlah sekolah. Yang mereka butuhkan adalah tenaga kerja siap pakai. Jadi perusahaan-perusahaan seperti itu hanya akan memberikan pelatihan sekadarnya kepada para karyawannya. Kondisi seperti itu menyebabkan perusahaan yang bersangkutan tidak berkembang dan sulit bersaing dengan perusahaan lainnya, apalagi dalam era persaingan global.

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk selalu belajar. Dalam hal ini berlaku prinsip bahwa belajar merupakan proses yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenai batas usia.

8. Kebebasan yang terkendali

Keterlibatan dan pemberdayaan (empowerment) karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting dalam TQM. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan 'rasa memiliki' dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Selain itu, unsur ini juga dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil karena pihak yang terlibat lebih banyak.

9. Kesatuan tujuan

Supaya TQM dapat diterapkan dengan sukses, perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama dan koordinasi dapat dilakukan secara lebih mudah. Akan tetapi kesatuan tujuan ini antara pihak manajemen dan karyawan mengenai upah dan kondisi kerja.

10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM. Usaha untuk melibatkan karyawan akan membawa dua manfaat utama. Pertama, hal ini akan meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, dan perbaikan yang lebih efektif karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja. Kedua, keterlibatan karyawan juga meningkatkan 'rasa memiliki' dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

2.5 Koperasi

Bentuk usaha koperasi pada dasarnya adalah bentuk usaha yang terbilang terbaru dibandingkan dengan bentuk usaha yang lainnya seperti usaha perorangan atau usaha bersama. Akan tetapi dalam perkembangannya koperasi, khususnya di Indonesia masih tertinggal dibandingkan dengan usaha yang lainnya oleh karena kurang adanya tekad, visi dan misi yang benar-benar ampuh dan dikerjakan oleh orang-orang yang berkualitas sesuai dengan tuntutan pendirian koperasi.

Bentuk usaha koperasi sebenarnya didirikan dengan alasan yang sederhana yaitu untuk membantu kaum/masyarakat yang memiliki pendapatan rendah/kecil sementara perlu hidup layak sebagaimana layaknya dengan masyarakat lainnya.

Pengertian Koperasi menurut Undang-undang Koperasi Indonesia

Menurut UU koperasi tahun 1967 No. 12 Tentang Pokok-pokok perkoperasian menyatakan bahwa

"Koperasi Indonesia adalah suatu organisasi ekonomi rakyat yang berwatak sosial, yang

beranggotakan orang-orang atau badan-badan hukum Koperasi yang merupakan tata susunan ekonomi sebagai usaha bersama berdasarkan atas asas kekeluargaan”.

Sedangkan pengertian Koperasi menurut UU RI No. 25 tahun 1992 tentang perkoperasian bab 1 pasal 1 adalah menyatakan bahwa ” Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum Koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan atas asas kekeluargaan”.

2.5.1 Sendi Dasar Koperasi Indonesia.

Sendi dasar koperasi adalah pedoman-pedoman utama yang menjiwai dan mendasari setiap gerak langkah usaha dan bekerjanya koperasi sebagai organisasi dari orang-orang yang terbatas kemampuan ekonominya.

Adapun arti dan peranan sendi dasar koperasi adalah :

1. Sebagai pedoman untuk mencapai tujuan koperasi.
2. Merupakan ciri khas koperasi yang membedakannya dengan organisasi ekonomi lainnya dan membedakan watak koperasi dari badan-badan lainnya yang bergerak dibidang ekonomi.

2.5.2 Asas Koperasi Indonesia.

1. Asas kekeluargaan. Yang mencerminkan adanya kesadaran dari hati nurani manusia untuk bekerja sama dalam koperasi oleh semua untuk semua, di bawah pimpinan pengurus serta pemilikan dari para anggota atas dasar keadilan dan kebenaran serta keberanian berkorban bagi kepentingan bersama.

Asas gotong royong. Bahwa pada koperasi terdapat keinsyafan dan semangat bekerja sama untuk meningkatkan kesejahteraan sesuai dengan prinsip-prinsip asli tatanan kehidupan masyarakat Indonesia.

2.5.3 Landasan Koperasi Indonesia

Landasan Idiil Koperasi Indonesia digunakan untuk mencapai cita-cita Koperasi yaitu meningkatkan kesejahteraan para anggota dan memberikan manfaat kepada kesejahteraan ekonomi masyarakat sekitarnya. Landasan ini tidak lain adalah PANCASILA.

Landasan struktural dan gerakan Koperasi Indonesia. Yang dimaksud dengan landasan struktural adalah tempat berpijak dalam susunan hidup bermasyarakat. Dalam hal ini yang dimaksudkan adalah UUD 1945, yang kehidupan masyarakat Indonesia, salah satu diantaranya adalah dalam memenuhi kebutuhan ekonomi, semua hal yang sangat menyentuh kehidupan masyarakat dikuasai dan dikelola oleh negara. Sedangkan pasal 33 ayat 1 adalah merupakan landasan gerak Koperasi.

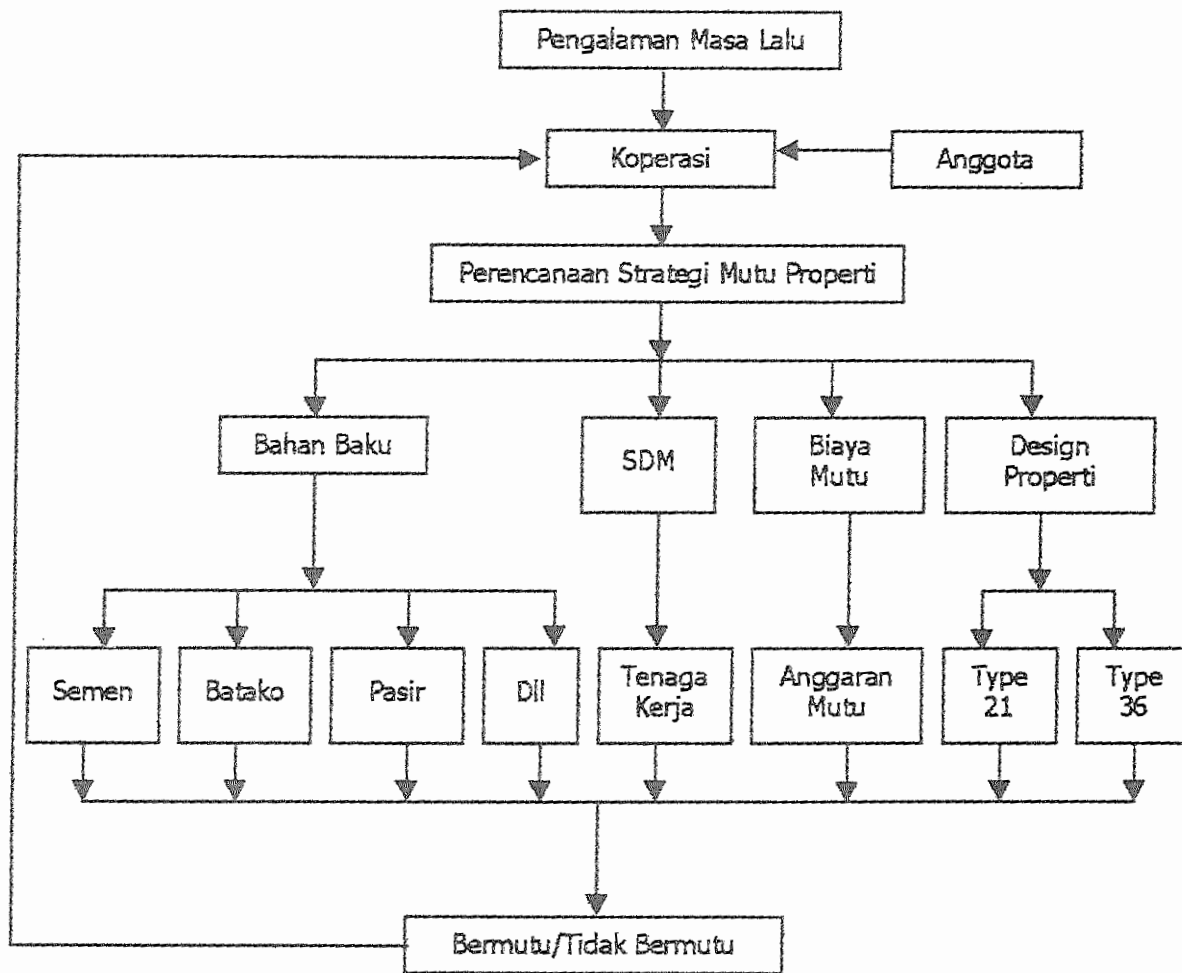
Landasan mental Koperasi Indonesia adalah setia kawan dan kesadaran pribadi. Yang dimaksudkan dengan landasan mental adalah mental yang berpijak sifat dari masyarakat Indonesia yang suka bergotong royong dan menolong tanpa pamrih. Setia kawan dimaksudkan adalah di mana masing-masing anggota koperasi akan sama-sama berjuang dalam suka dan duka koperasi.

2.5.4 Bentuk Koperasi

Berdasarkan PP 60 tahun 1959 Pasal 13 bab IV yang dimaksudkan dengan bentuk koperasi ialah tingkat-tingkat koperasi yang didasarkan pada cara-cara pemusatan, penggabungan dan perindukannya.

Adapun bentuk koperasi yang dimaksud adalah :

1. Koperasi Primer/Koperasi Desa berkedudukan di tiap desa.
2. Koperasi Pusat berkedudukan ditiap-tiap daerah tingkat II
3. Koperasi Gabungan berkedudukan ditiap-tiap daerah tingkat I
4. Koperasi Induk berkedudukan di Ibukota Negara, dalam hal ini berada di DKI Jakarta.

Kerangka pemikiran:

Gambar 2.2

2.6 Metodologi penelitian

2.6.1 Jenis dan metode penelitian.

Metode yang digunakan dalam penulisan skripsi ini adalah dengan menggunakan metode deskriptif.

2.6.2 Teknik Pengumpulan Data

1. Penelitian Lapangan dengan :

- Kuesioner
 - a. Populasi : yang menjadi populasi penelitian adalah seluruh anggota Kopersup yang ada di Jabotabek.
 - b. Sampel : data diambil dan dikumpulkan dengan cara mengambil sampel acak, yaitu dengan cara proporsif random sampel. Sampel penelitian meliputi sejumlah responden \pm 50 orang.
- Wawancara langsung (interview).

2. Penelitian Kepustakaan

2.6.3 Definisi Operasional dan Instrumen Pengukuran

Variabelnya adalah faktor-faktor yang menentukan standar mutu terhadap 4 instrumen :

1. Faktor Bahan baku.
2. Faktor Sumber daya manusia.
3. Faktor Biaya mutu.
4. Faktor Design properti.

2.6.4 Teknik Analisis Data

Metode deskriptif kuantitatif

Analisis data dengan skala likert untuk mengetahui derajat bagus-tidak bagus dengan bobot sebagai berikut :

Bobot	Penilaian
1	Sangat tidak bagus
2	Tidak bagus
3	Cukup bagus
4	Bagus
5	Sangat bagus

Rumus :

Bobot * Penilaian = Total kumulatif nilai akhir.

Jika :

- Semua responden menjawab dengan skala terendah maka total nilai = $50 \times 1 = 50$
- Semua responden menjawab dengan skala tertinggi maka total nilai = $50 \times 5 = 250$

Range = $250 - 50 = 200$, jumlah kelas = 5 buah.

Jarak perhitungan interval :

$$\text{Jarak} = \frac{250 - 50}{5} = 40$$

5

Bobot	Penilaian
50 – 89	Sangat tidak bermutu
90 – 120	Tidak bermutu
130 – 169	Cukup bermutu
170 – 209	Bermutu
210 – 250	Sangat bermutu

analisis data penilaian menggunakan mean/rata-rata hitung untuk dasar melakukan perbandingan antara dua kelompok nilai/lebih.

Rumus :

$$\text{Mean } (x) = \frac{\sum xi}{n}$$

Jika semua responden menjawab dengan skala terendah, maka nilai bobot = 1.

Jika semua responden menjawab dengan skala tertinggi, maka nilai bobot = 5.

$$\text{Jarak : } \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Tabel penilaian mutu properti

Penilaian	Bobot
Sangat bermutu	4,21 – 5,00
Bermutu	3,41 – 4,20
Cukup bermutu	2,61 – 3,40
Tidak bermutu	1,81 – 2,60
Sangat tidak bermutu	1,00 – 1,80