

TUGAS RESUM

TOTAL QUALITY MANAGEMEN (TQM)

Pengembangan Keputusan Subjektif dan Objektif

(Disusun untuk memenuhi tugas matakuliah PSDM)



Disusun Oleh :

M. Fendik Setyawan (108141410056)

**UNIVERSITAS NEGERI MALANG
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN
JURUSAN PENDIDIKAN LUAR SEKOLAH**

2009

TOTAL QUALITY MANAGEMEN (TQM)

Pengembangan Keputusan Subjektif dan Objektif

Pendekatan yang digunakan manager TQM mengandung dua karakteristik yaitu objektif dan subjektif, tapi sasarannya adalah meminimumkan subjektifitas dan memaksimumkan objektifitas. Dengan demikian pendekatan yang baik dan sesuai dalam menghasilkan keputusan berkualitas adalah menggunakan pendekatan objektif.

1. Pengambilan keputusan objektif

Pendekatan objektif bersifat logis dan sistematis. Pendekatan ini dilakukan langkah demi langkah (step by step). Asumsi dalam pendekatan ini :

- ◆ Manajer memiliki waktu untuk mengikuti setiap langkah dalam proses pengambilan keputusan secara sistematis.
- ◆ Tersedia informasi lengkap dan akurat
- ◆ Manajer memiliki kebebasan dalam menentukan pilihan yang dianggap baik.

2. Pengambilan keputusan subjektif

Pengambilan keputusan subjektif didasarkan pada intuisi, pengalaman, dan informasi yang tidak lengkap. Asumsi dalam pendekatan ini adalah bahwa pengambilan keputusan berada dibawah tekanan, terbatas waktunya, dan beroperasi dengan informasi yang terbatas. Sasaran pengambilan keputusan subjektif adalah mengambil keputusan terbaik dalam keadaan yang serba terbatas.

Metode Pemecahan dan Pencegahan Timbulnya Masalah

Masalah adalah setiap situasi dimana apa yang terjadi tidak sesuai dengan apa yang diharapkan. Pemecahan masalah dalam konteks TQM lebih meningkatkan perbaikan berkesinambungan dilingkungan kerja sehingga dapat mencegah timbulnya masalah. Dalam hal ini ada dua model untuk pemecahan masalah yang sekaligus mengarah pada perbaikan yang berkesinambungan. Dua model tersebut yaitu :

1. Siklus Deming

Siklus Deming adalah model perbaikan berkesinambungan yang dikembangkan oleh seorang pioneer TQM (Dr. W. Edwards Deming). Siklus ini terdiri dari 4 komponen yaitu:

1) Membangun rencana untuk perbaikan

Rencana ini meliputi :

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

2) Melaksanakan rencana yang dibuat (DO)

Rencana yang telah disusun diimplementasikan secara bertahap mulai dari skala kecil selama periode waktu tertentu.

3) Memeriksa hasil yang dicapai

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

4) Melakukan penyesuaian bila diperlukan

2. Metode Parry Johnson

Metode ini merupakan pendekatan yang dapat diterapkan dalam TQM karena memiliki 3 karakteristik berikut :

- 1) Mengutamakan kerjasama tim dalam pemecahan masalah
- 2) Fokus pada perbaikan berkesinambungan
- 3) Memperlakukan masalah sebagai sesuatu yang wajar atau normal karena adanya perbuatan

Metode pemecahan masalah Parry Johnson (dalam Goesch dan Davis, 1994, pp. 232-240) meliputi langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Membentuk tim pemecahan masalah
- b. Mendiskusikan daftar masalah yang dihadapi
- c. Membatasi daftar masalah
- d. Mendefinisikan masalah
- e. Memilih dan memprioritaskan masalah yang dapat diatasi
- f. Mengumpulkan informasi masalah yang akan dihadapi
- g. Berusaha menemukan solusi optimal
- h. Implementasi solusi optimum

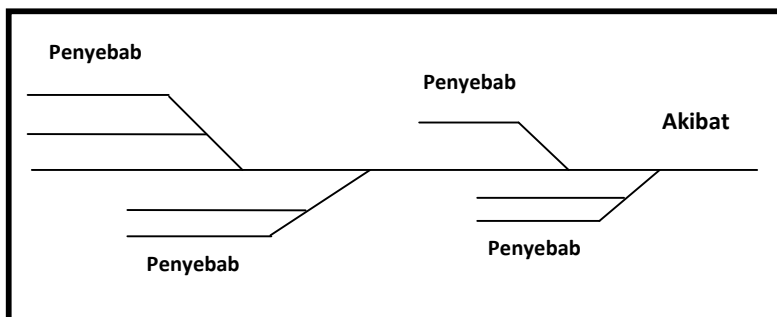
ALAT–ALAT PEMECAHAN MASALAH DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Pakar kualitas W. Edwards Deming mengajukan cara pemecahan masalah melalui statistical process control (SPC) atau statistic al quality control (SQC) yang dilandasi 7 alat statistic utama yaitu :

1. Diagram sebab akibat

Diagram sebab dan akiba tini sering disebut diagram tulang ikan. Dikembangkan pertama kali pada tahun 1950 oleh pakar kualitas jepang (Kaoru Ishikawa). Diagram ini digunakan untuk mengidentifikasi dan menganalisi suatu proses situasi dan menemukan penyebab persoalannya. Manfaat diagram ini dapat memisahkan penyebab dari gejala, memfokuskan perhatian pada hal yang relevan, dapat diterapkan dalam setiap masalah. Bentuk diagramnya sebagai berikut :

Gambar Diagram sebab akibat



2. Check Sheet

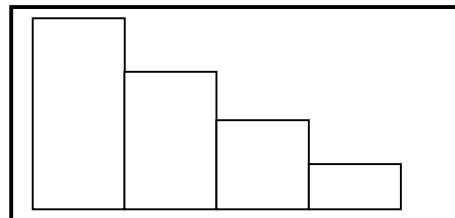
Check Sheet merupakan alat pengumpul dan analisis data. Tujuan digunakan alat ini adalah untuk mempermudah proses pengumpulan data bagi tujuan tertentu dan menyajikannya dalam bentuk yang komunikatif sehingga dapat dikonversi menjadi informasi.

Item	A	B	C	D	E	F
.....						
.....						
.....						

Gambar Check Sheet

3. Diagram Pareto

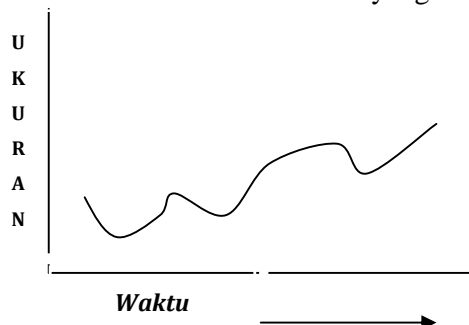
Diagram ini digunakan untuk mengklasifikasikan menurut sebab dan gejalanya. Masalah didiagramkan menurut prioritas atau tingkat kepentingannya dengan menggunakan grafik batang menunjukkan kerugian total.



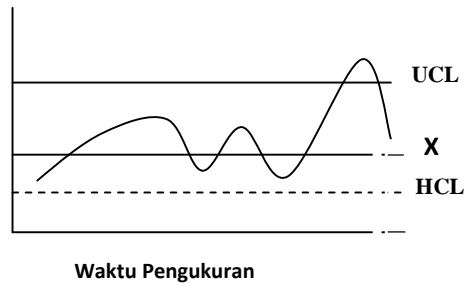
Gambar Diagram Pareto

4. Run chart dan Control Chart

Run Chart digunakan untuk mengidentifikasi kecenderungan (trend) yang terjadi dengan jalan menggambarkan atau memetakan data selama periode waktu tertentu. Kecenderungan (trend) tersebut sangat berguna dalam memisahkan sebab dari gejala. Dalam setiap selalu ada 2 jenis variasi yaitu variasi yang tidak terelakkan yang timbul dalam kondisi normal dan variasi yang disebabkan oleh suatu masalah (abnormal).



Gambar Run Chart



Gambar diagram control chart

5. Histogram

Histogram merupakan suatu diagram yang dapat menggambarkan penyebaran atau standar deviasi suatu proses.

6. Stratifikasi

Stratifikasi merupakan teknik pengelompokan data ke dalam kategori-kategori tertentu, agar data dapat menggambarkan permasalahan secara jelas sehingga kesimpulan-kesimpulan dapat diambil. Data yang dibentuk meliputi data relatif terhadap lingkungan, SDM yang terlibat, mesin yang digunakan dalam proses, bahan baku, dll.

7. Scatter Diagram

Alat ini berguna dalam mempelajari dan mencari faktor-faktor yang berpengaruh

PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN PEMECAHAN MASALAH SECARA ILMIAH

Salah satu kunci sukses dalam TQM adalah penggunaan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Menurut Juran 85% masalah manajemen adalah pada sistemnya dan hanya 15% diakibatkan masalah SDM. Oleh karena itu esensi manajemen kualitas adalah mamadukan masalah sistem dan SDM sekaligus.

Inti dari metode perbaikan kualitas adalah pendekatan ilmiah. Metode ini menggunakan berbagai data, alat dan teknik statistika. Pendekatan ilmiah merupakan sesuatu dara sistematis bagi setiap individu dan tim untuk setiap memahami proses hal ini mengandung pengertian bahwa :

- ◆ Pengambilan keputusan lebih didasarkan pada data dari pada dugaan

- ◆ Mencari sumber penyebab suatu masalah, bukan bereaksi pada gejala
- ◆ Mencari solusi permanen, bukannya mendasarkan pada perbaikan dalam waktu singkat.

Pengambilan keputusan ilmiah dipusatkan pada upaya mengatasi berbagai masalah utama yang dihadapi perusahaan, sesuai dengan prinsip Pareto yaitu mengatasi sumber masalah yang pokok tetapi bukan gejalanya. Sumber pokok masalah inilah yang sering menimbulkan kompleksitas atau keruwetan dalam perusahaan. Jenis kompleksitas yang timbul antara lain adalah kerusakan dan kesalahan, kemacetan dan penundaan, inefisiensi, dan variasi/penyimpangan.

ASPEK-ASPEK DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Terdapat tiga aspek penting dalam proses pengambilan keputusan dalam suatu perusahaan. Ketiga aspek tersebut adalah keterlibatan karyawan, informasi, dan kreativitas.

Keterlibatan Karyawan dalam Proses Pengambilan Keputusan

Dalam TQM diyakini bahwa adanya keterlibatan karyawan akan dapat mendukung penyempurnaan proses pengambilan keputusan. Menumbuhkan rasa memiliki perusahaan oleh karyawan. Oleh karena itu mereka akan memahami dan mendukung keputusan yang diambil perusahaan itu. Selain itu juga membantu manajer dalam memperoleh gambaran permasalahan yang lebih akurat sekaligus dapat memperoleh solusi potensial dan komprehensif.

Peranan Informasi dalam Proses Pengambilan Keputusan

Agar dapat mengambil keputusan yang tepat, dibutuhkan informasi. Informasi tersebut adalah data yang sudah diubah kedalam format atau bentuk yang bermanfaat dan relevan dengan proses pengambilan keputusan. Adanya informasi yang akurat belum menjamin sebuah keputusan yang baik, tetapi tidak adanya informasi seperti itu akan menjamin dihasilkannya keputusan yang tidak baik. Informasi erat kaitannya dengan proses komunikasi yang membutuhkan tiga komponen yaitu pengirim pesan, perantara (medium), dan penerima pesan.

Pentingnya Kreativitas dalam Proses Pengambilan Keputusan

Agar dapat bertahan dalam pasar yang selalu berkembang dan berubah dengan cepat, suatu organisasi harus dapat melakukan perubahan dan penyesuaian dengan cepat. Hal ini membutuhkan kreativitas pada semua level organisasi.

Kreatifitas dapat dipandang sebagai suatu pendekatan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang bersifat imajinatif, orisinal, dan inovatif. Kreitner dan Kinicki (1992,p.578) menyatakan bahwa esensi dari kreativitas adalah pengembangan sesuatu yang sifatnya baru atau belum pernah ada sebelumnya. Menurut Von Oech (dalam Goetsch dan Davis, 1994,p.259) Proses kreatif berlangsung dalam empat tingkatan yaitu :

- 1) Persiapan : meliputi langkah belajar, menambah pengalaman, dan mengumpulkan atau menambah informasi dalam bidang tertentu.
- 2) Inkubasi yaitu mengembangkan, mengubah, menumbuhkan, dan memperkokoh ide-ide. Inkubasi ini biasa terjadi pada pikiran bawah sadar.
- 3) Wawasan atau pengertian atau momen inspirasi. Pada saat seperti ini biasa muncul potensial yang jelas.
- 4) Verifikasi meliputi peninjauan dan pemeriksaan terhadap keputusan yang dibuat sekaligus sebagai uji kelayakan.

Berfikir secara kreatif dapat dipelajari dan dikembangkan. Ada 3 strategi yang dapat digunakan manajer untuk membantu karyawan berfikir kreatif, yaitu :

1) Idea Vending

Strategi ini dilaksanakan dengan melakukan tinjauan literatur dalam bidang masalah yang dihadapi dan menghimpun ide-ide yang terdapat dalam literatur tersebut. Kemudian secara periodik ide tersebut disebar pada karyawan untuk merangsang mereka berfikir. Hal ini akan mengembangkan ide baru pada karyawan.

2) Listening

Perlu diperhatikan bahwa mendengar dan mendengarkan adalah dua hal yang berbeda (Robins, 1991,p.327). Mendengar mengandung pengertian hanya sekedar menangkap getaran suara. Sedangkan mendengarkan adalah memberi makna pada apa yang didengar. Jadi mendengarkan disini mencakup perhatian, interpretasi, dan ingatan akan rangsangan suara. Ini perlu untuk peningkatan kreativitas karyawan.

3) Idea Attribution

Starategi ini dilakukan dengan jalan memberikan gambaran atau potongan-potongan ide dan kemudian mendorong karyawan untuk mengembangkannya menjadi ide penuh. Bila karyawan mengembangkan suatu ide kreatif maka di akan mendapatkan pengakuan akan ide tersebut.