

Budaya Kualitas Pada Organisasi Yang Berkualitas

Retno Wulan Damayanti *

Laboratorium Statistik dan Pengendalian Kualitas
Jurusan Teknik Industri, Universitas Sebelas Maret, Surakarta

Abstract

One of the biggest barrier which faced by company to apply total quality is cultural barricade. Many company try to implement total quality , entangling employees at all level with providing training to guarantee employees to be skilled, where this matter is done just to flatten their ability. There is no effort to make a freshment in doing something. In other words, there is no effort to change company culture..

Keywords : *quality culture, change, company culture*

1. Pendahuluan

Untuk memahami apakah budaya kualitas, maka harus dipahami terlebih dahulu konsep budaya perusahaan. Setiap perusahaan memilikinya. Definisi budaya perusahaan menurut Greenberg (2002), Kinicki (2003), dan Robbins (2003) dapat dirangkum bahwa Budaya perusahaan adalah manifestasi/perwujudan rutin sehari-hari dari nilai-nilai pokok dan tradisi perusahaan. Ini menyangkut bagaimana cara kerja karyawan, harapan karyawan dengan karyawan lain dan dengan perusahaan, dan apa yang betul-betul dipertimbangkan/dianggap normal dalam arti bagaimana tenaga kerja mendekati pekerjaannya sehari-hari.

Budaya perusahaan memiliki elemen-elemen sebagai berikut (Goetsch dan Davis, 2000):

- Lingkungan Bisnis
- Nilai-nilai perusahaan
- Model peran budaya
- Tata cara perusahaan, ritual, dan kebiasaan
- Transmitter budaya

Berikut akan dipaparkan secara ringkas masing-masing elemen tersebut :

Lingkungan Bisnis

Lingkungan bisnis adalah lokasi dimana perusahaan harus mengoperasikan faktor kritis pada budayanya. Perusahaan yang beroperasi pada lingkungan bisnis yang berkompetisi tinggi yang berubah secara cepat dan terus menerus harus mengembangkan budaya “*change-oriented*” (orientasi berubah). Perusahaan yang beroperasi pada pasar yang stabil yang mana persaingannya dibatasi termasuk dalam budaya “*don't rock the boat*” , artinya jangan merusak atau merubah sesuatu yang sudah tenang atau stabil, karena hal ini beresiko menenggelamkan bisnis.

* *Correspondence* : yanti_ftuns@uns.ac.id

Nilai-Nilai Perusahaan

Nilai-nilai perusahaan menggambarkan apa yang dianggap penting oleh perusahaan. Kesetiaan atau konsistensi pada nilai perusahaan sama dengan menuju sukses. Konsekuensinya, nilai-nilai perusahaan adalah jantung dan jiwa dari budaya perusahaan.

Model Peran Budaya

Model peran budaya adalah tenaga kerja atau karyawan senior yang mewujudkan nilai-nilai perusahaan. Pada saat model atau contoh ini pensiun atau meninggal, karyawan tersebut menjadi legenda pada perusahaan tersebut. Saat masih aktif, karyawan itu mengabdikan kehidupannya untuk memberikan contoh tentang bagaimana menjadi karyawan yang diinginkan oleh perusahaan.

Tatacara, Ritual Dan Kebiasaan Perusahaan

Tatacara perusahaan, ritual dan kebiasaan mengekspresikan aturan-aturan tak tertulis perusahaan tentang bagaimana segala sesuatu dilakukan. Tentang bagaimana cara berpakaian karyawan, ketertarikan antar karyawan, dan pendekatan kerja karyawan pada semua bagian dari elemen budaya perusahaan. Tatacara, ritual, dan kebiasaan diselenggarakan secara lebih efektif oleh rekan sebaya.

Transmitter Budaya

Transmitter budaya adalah sarana budaya perusahaan untuk turun kebawah melalui generasi karyawan secara berturut-turut. Selentingan di perusahaan adalah transmitter budaya, juga bisa melalui simbol perusahaan, slogan dan pengukuhan.

Jika budaya perusahaan adalah nilai sistem yang diwujudkan melalui tingkah laku perusahaan, maka apakah budaya kualitas? **Budaya Kualitas adalah “sistem nilai perusahaan yang menghasilkan suatu lingkungan yang berguna untuk pembentukan dan perbaikan terus menerus dari kualitas. Ini terdiri dari nilai-nilai, tradisi, prosedur, dan harapan yang mengangkat kualitas.”**(Saraph, J.V., dan Sebastian, R.J., 1993).

Lalu, bagaimanakah perusahaan yang memiliki budaya kualitas. Berikut merupakan karakteristik umum yang dirumuskan oleh Goetsch dan Davis (2000) dari perusahaan yang berbudaya kualitas :

- Perilaku perusahaan sesuai dengan slogan perusahaan.
- Aktif memperhatikan masukan dari konsumen yang digunakan untuk memperbaiki kualitas secara terus menerus.
- Karyawan atau tenaga kerja dilibatkan dan diberi kuasa.
- Pekerjaan dilakukan dalam tim.
- Manajer eksekutif menjalankan dan dilibatkan.
- Sumber daya yang cukup tersedia dimana dan kapan saat dibutuhkan untuk menjamin perbaikan kualitas terus menerus.
- Pendidikan dan pelatihan disediakan untuk menjamin tenaga kerja pada setiap level/tingkat sehingga memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan untuk perbaikan kualitas secara terus menerus.

- Memberikan bonus dan promosi yang didasarkan pada kontribusi tenaga kerja dalam rangka perbaikan kualitas secara terus menerus.
- Sesama tenaga kerja dipandang sebagai konsumen internal.
- Suplier diperlakukan sebagai patner.

2. Bagaimana Budaya Perusahaan Tercipta

Banyak faktor yang berkontribusi untuk menciptakan budaya perusahaan. Sistem nilai dari pengambil keputusan tingkat eksekutif seringkali direfleksikan pada budaya perusahaannya. Bagaimana manajer memperlakukan tenaga kerjanya dan bagaimana tenaga kerja pada semua tingkat bergaul juga memberikan kontribusi pada budaya perusahaan. Harapan/ekspektasi merupakan faktor penentu yang penting dari budaya perusahaan. Apa yang manajer harapkan pada tenaga kerjanya dan apa yang tenaga kerja harapkan dari manajemen perusahaan juga memberikan kontribusi pada budaya perusahaan. Cerita berlanjut dari tenaga kerja yang satu ke tenaga kerja yang lain secara khas memainkan peran utama pada pendirian dan pengabdian budaya perusahaan.

Jika manajer menciptakan tenaga kerja dengan kepercayaan, bermartabat, dan menjunjung/menghargai, tenaga kerja akan lebih percaya dan menghargai tenaga kerja yang lain dalam interaksi mereka sehari-hari, dimana hal ini akan menjadi budaya perusahaan. Sebaliknya, jika manajemen memperlakukan tenaga kerja secara semena-mena maka tentunya tenaga kerja akan mengikuti bertingkah laku demikian. Pada dua situasi tersebut, jika tidak ada perubahan, maka akan mendarah daging sebagai tradisi/kebiasaan. Tradisi ini akan terabadikan baik pada tingkah laku tenaga kerjanya secara berturut-turut. Alasan ini kenapa begitu pentingnya mengasaskan budaya kualitas. Jika kecurigaan menjadi bagian dari budaya perusahaan, hal ini akan sulit untuk membangun kemitraan antara konsumen internal dan eksternal. Juga sulit untuk mengasaskan lingkungan yang menguntungkan pada suatu kerja tim. Perusahaan yang memiliki masalah demikian tidak akan menjadi pesaing tingkat dunia.

Komitmen pada kualitas tidak dapat dipalsukan. Tenaga kerja tahu kapan bila manajemen hanya selintas lalu melakukan gerakan tertentu. Merubah budaya perusahaan membutuhkan komitmen total dan ditopang dengan usaha-usaha pada semua tingkat pada perusahaan.

3. Mengaktifkan Perubahan Budaya

Untuk mencoba menerapkan kualitas total tanpa menciptakan budaya kualitas adalah mengundang kegagalan. Perusahaan yang memberlakukan budaya yang didasarkan pada manajemen tradisional secarta praktis tidak sukses menerapkan kualitas total. Penerapan kualitas total yang sukses membutuhkan perubahan budaya. Beberapa alasan utama kenapa perubahan budaya harus mendahului atau paling tidak dilakukan secara bersamaan dengan penerapan kualitas total digambarkan oleh **Schein** (1992), **Goetsch** dan **Davis** (2000), **Luthans** (2002), dan **Robbins** (2003) yang dirangkum sebagai berikut :

Perubahan Tidak akan terjadi pada lingkungan yang saling bermusuhan

Karyawan yang terbiasa bersaing dengan sesama kryawan yang lain dalam memperebutkan promosi jabatan dan kenaikan gaji tidak akan membuka kemitraan internal dan kerja kelompok yang menguntungkan. Situasi seperti ini menciptakan suatu lingkungan bermusuhan terhadap perubahan, tidak masalah bagaimana diinginkannya perubahan tersebut.

Perubahan dapat menjadi sulit, walaupun ketika orang-orang ingin berubah. Hal ini dapat menjadi tidak mungkin pada lingkungan yang saling bermusuhan.

Berpindah ke Kualitas Total membutuhkan waktu

Sifat dari kualitas total adalah bahwa perusahaan sebaiknya melihat ke bawah pada sesuatu sebelum dapat kembali pada sesuatu di sekitarnya dan mulai untuk naik. Dalam konversi kualitas total, hasil yang positif adalah jarang dicapai pada waktu yang pendek. Karakteristik ini memberikan perasaan tidak percaya/ketidakpercayaan dan orang-orang yang tidak ingin adanya perubahan memiliki kesempatan untuk berucap “ saya memberitahumu, bahwa ini tidak akan bekerja.

Akan sulit untuk mengatasi Masa lalu

Karyawan yang telah bekerja pada perusahaan untuk beberapa periode waktu mungkin telah menjumpai beragam kelaziman manajemen. Promosi dari manajemen terakhir adalah tipu muslihat dan kemudian dibiarkan mati karena tidak ada yang tertarik mungkin merupakan bagian yang menarik dari budaya perusahaan. Jika kasus ini terjadi, akan sulit untuk mengatasi masa lalu. Karyawan akan teringat lebih awal mengenai kelaziman dan tipu muslihat dan karakter dari kualitas total hanya akan menjadi seperti itu, dan mereka akan memberikan sikap “ hal ini akan lewat”. Masa lalu Tidak hanya menjadi bagian yang penting dari budaya kualitas; ini dapat menjadi bagian yang paling sulit untuk ditanggulangi.

4. Mengganti Kepemimpinan Untuk Mengaktifkan Perubahan

Perubahan budaya adalah salah satu tantangan yang tersulit yang pernah dihadapi oleh perusahaan. Komitmen pemimpin puncak adalah penting. Konsekuensinya, kadang-kadang budaya perusahaan tidak dapat dirubah tanpa mengubah kepemimpinan.

Kemungkinan ini lahir saat pembelaan pada status quo adalah manajer yang paling senior. Manajer senior adalah individual pada perusahaan dengan investasi terbesar pada masa lalu dan hasilnya adalah loyalitas tertinggi pada perusahaan. Jika ini benar, seperti pepatah tua yang mengatakan “ perusahaan adalah perpanjangan bayangan dari satu orang “, kemudian CEO harus menjadi pemain kunci pada perubahan budaya perusahaan (Goetsch dan Davis, 2000).

Bagaimana seseorang tahu atau bagaimana seseorang mengatakan ketika hal ini penting untuk mengganti pemimpin dengan tujuan mengganti perusahaan ? Berikut adalah beberapa pertanyaan yang telah dirumuskan oleh Goetsch dan Davis (2000), Luthans (2002), dan Robbins (2003) yang dapat digunakan oleh eksekutif senior untuk menilai dirinya atau oleh perusahaan dalam membuat penilaian kebutuhan akan kepemimpinan yang baru.

- Apakah pemimpin saat ini memiliki kemampuan pengetahuan mengenai kebutuhan untuk berubah dan percabangan bila tidak berubah.
- Apakah pemimpin saat ini mampu mengartikulasikan tujuan dari perusahaan yang baru.
- Sudahkah pemimpin saat ini mengatur nada untuk berubah dan membangkitkan pengertian pentingnya perluasan perusahaan.
- Apakah pemimpin saat ini mau memindahkan semua kendala yang merintangai perubahan budaya.
- Sudahkah pemimpin saat ini memiliki sejarah mengikuti terus perubahan inisiatif.
- Apakah pemimpin saat ini mau memperdayakan karyawan pada semua tingkat dari organisasi untuk membuat perubahan budaya.

Pada suatu perusahaan yang membutuhkan perubahan budaya, jawaban dari semua pertanyaan tersebut diatas haruslah “YA”. Senior eksekutif yang gagal memahami kebutuhan untuk berubah tidak dapat memimpin perusahaan untuk merubah budaya. Eksekutif senior yang tidak dapat menggambarkan pada pikirannya mengenai perusahaan yang baru dan tidak dapat mengartikulasikan apa yang mereka lihat tidak akan dapat memimpin perusahaan melewati perubahan.

Eksekutif senior yang gagal menciptakan pengertian/perasaan mengenai hal-hal yang mendesak akan melihat perubahan budaya sebagai hal yang akan menimbulkan korban. Eksekutif senior yang tidak mau memindahkan rintangan yang menghalangi perubahan budaya akan mempunyai prioritas yang salah.

Eksekutif senior yang mempunyai sejarah memulai perubahan tetapi gagal adalah kandidat yang tidak diunggulkan untuk memimpin perusahaan melewati perubahan budaya. Dengan eksekutif yang seperti ini, maka karyawan pada semua tingkat akan bersikap “ Hal ini akan lewat”. Akhirnya, eksekutif senior yang tidak mau memperdayakan karyawan pada semua tingkat untuk menolong memimpin perubahan akan menjamin terjadinya kegagalan. Perubahan budaya membutuhkan dukungan, ide, dan kepemimpinan dari karyawan di semua tingkat. Eksekutif senior yang tidak mau memperdayakan karyawan berpikir akan memblok perubahan budaya.

5. Meletakkan Dasar-Dasar Untuk Budaya Kualitas

Membangun budaya kualitas adalah seperti membangun gedung. Pertama, harus dipasang dasar, sebagai fondasi. Menurut Peter Scholtes, harusnya dimulai dengan mengembangkan pengertian tentang apa yang disebut dengan “**hukum**” **perubahan perusahaan**. Hukum ini dijelaskan sebagai berikut (Goetsch dan Davis, 2000) :

a. Mengerti sejarah dibalik Budaya saat ini. Budaya perusahaan jangan hanya terjadi. Seseorang menulis tentang aturan yang sekarang menghambat kompetisi. Seseorang yang memulai suatu tradisi yang sekarang telah menjadi kendala. Waktu dan keadaan sekitar berubah. Jangan cepat-cepat mengkritik. Aturan-aturan, tradisi, dan aspek-aspek yang lain yang ada saat ini terlihat diragukan mungkin cocok sebagai alasan yang baik di waktu yang lain dan pada keadaan sekitar yang berbeda. Belajar dari sejarah dibalik budaya yang ada sebelum mencoba untuk merubahnya.

b. Jangan merusak suatu sistem – Perbaiki sistem. Merusak sistem yang ada saat ini tidak sama dengan memperbaiki atau mengembangkannya. Merusak terjadi ketika perubahan dibuat tanpa memahami kenapa diberikan sistem yang bekerja seperti itu dan tanpa mengerti apa yang dibutuhkan untuk mengubah dan bagaimana. Untuk memperbaiki sesuatu, pertama harus dimengerti apa yang salah, kenapa, dan bagaimana mengubahnya menjadi lebih baik.

c. Bersiap untuk mendengarkan dan mengamati. Orang-orang yang menghalangi perubahan di perusahaan, konsekuensinya, mudah untuk frustrasi dan menyetujui suatu gelagat dari “ Kita dapat banyak hal yang dapat dilakukan jika bukan orang-orang di perusahaan ini.” Permasalahan dengan gelagat semacam ini terdapat pada orang-orang di perusahaan. Untuk alasan ini, penting untuk membayar perhatian baik orang-orang maupun sistem. Bersiap untuk mendengarkan dan mengamati. Coba untuk mendengarkan apa yang dikatakan dan amati apa yang tidak terucap. Karyawan yang mendengarkan adalah lebih berpartisipasi pada perubahan dibandingkan dengan yang tidak.

d. Melibatkan setiap orang dalam perubahan. Orang-orang akan melawan perubahan. Hal ini merupakan perilaku yang normal manusia. Yang paling tidak diinginkan oleh orang adalah perubahan. Akan sulit pengaruh perubahan walaupun saat seseorang ingin berubah. Akan menjadi tidak mungkin ketika orang-orang merasa bahwa perubahan akan menjatuhkan mereka. Cara yang paling efektif untuk menjamin bahwa karyawan juga akan ikut bersama dengan perubahan itu yaitu dengan melibatkan mereka pada perencanaan dan penerapan perubahan. Berikan mereka kesempatan untuk mengekspresikan kegelisahan dan ketakutan mereka. Memaparkan masalah menjadi terbuka dari awal akan memperbolehkan mereka untuk bersepakat secara terus terang. Mendesak mereka ke samping atau mengabaikan mereka akan menjamin bahwa suatu yang kecil akan menjadi masalah yang besar.

Meniadakan Perlawanan Terhadap Budaya Kualitas

Perubahan akan di lawan dalam perusahaan. Perlawanan terhadap perubahan adalah suatu perilaku perusahaan yang normal. Pada anggapan ini, perusahaan adalah mirip dengan suatu organisme biologis. Dari pandangan budaya perusahaan, perubahan adalah sesuatu yang asing, dan organisme adalah perusahaan yang mengalami perubahan. Perbaikan terus menerus artinya perubahan terus menerus. Untuk menjamin perbaikan terus menerus, sesuatu harus dapat memfasilitasi perubahan terus menerus.

Kenapa berubah itu sulit ?

Kebanyakan orang mengerti dan menerima perubahan pada perusahaan akan ditentang. Walaupun, menjadi penyebab efektif perubahan, seseorang harus mengerti kenapa dihalangi. Joseph Juran menggambarkan perubahan pada perusahaan sebagai “perbenturan antar budaya”. Seperti yang digambarkan pada Gambar 1, dimana perusahaan membedakan dua budaya yang berkaitan dengan perubahan yaitu : Pembela (*Advocate*) dan Penahan (*Resister*).



Gambar 1 Pertentangan Perubahan dalam Perusahaan
Sumber : Goetsch dan Davis (2000)

Fokus pembela adalah mengantisipasi keuntungan dari perubahan. Sedangkan Penahan, sebaliknya merasa adanya ancaman pada status, kepercayaan, kebiasaan, dan keamanannya. Sering, antara pembela dan penahan salah dalam bagaimana melakukan pendekatan perubahan awal. Pembela sering salah memfokuskan secara intens pada keuntungan sehingga mereka gagal dalam memperhitungkan pandangan karyawan yang merasa terancam dengan perubahan. Penahan seringkali salah, yaitu dengan memfokuskan terlalu intens pada ancaman terhadap status quo sehingga mereka mengingkari pengakuan terhadap keuntungan. Hal-hal ini membuat perusahaan pada suatu kancah peperangan yang membuang energi dan waktu dibandingkan memfokuskan pada sumber-sumber daya yang memfasilitasi perubahan. Tabel 1 menunjukkan bagaimana pembela dan penahan memiliki perbedaan pandangan pada perubahan.

Tabel 1. Perbedaan Pandangan antara Pembela dan Penahan Perubahan

Perubahan yang diajukan	Pandangan Pembela	Pandangan Penahan
Proses Produksi Otomatis	Perbaikan produktivitas	Mengancam keamanan kerja
Melibatkan dan memberdayakan karyawan	Fokus pada sumber daya pikiran (mental) pada perbaikan terus menerus	Kehilangan otoritas
Menganggap suplier sebagai partner	Aliansi bisnis yang saling menguntungkan	Gangguan terhadap jaringan pembelian
Mengadakan program pendidikan dan pelatihan karyawan	Pengetahuan bertambah, ketrampilan kerja lebih tinggi	Membuang biaya
Membentuk jaringan manufaktur	Meningkatkan persaingan, membagi ongkos, dan membagi sumber daya	Pesaing akan mengambil keuntungan dari apa yang mereka pelajari dari perusahaan kita.

Sumber : Goetsch dan Davis (2000)

Bagaimana Memfasilitasi Perubahan ?

Pembela bertanggung jawab untuk memfasilitasi perubahan-perubahan yang dibutuhkan.

Gambar 2 menunjukkan langkah-langkah global untuk memfasilitasi perubahan.



Gambar 2. Langkah-Langkah Mempermudah Perubahan dalam Perusahaan

Sumber : Goetsch dan Davis (2000)

Langkah 1 :

Mulai dengan anjuran model (paradigma) yang baru

Langkah pertama dalam mempermudah perubahan adalah dengan mengadopsi model fasilitas. Juran meringkaskan kebiasaan lama dari pendukung perubahan yang menyebabkan mengapa perubahan semakin sulit. Kebiasaan tersebut adalah :

- Pendukung perubahan cenderung fokus secara individu terhadap hasil dan keuntungan yang diharapkan.
- Pendukung seringkali tidak menyadari bagaimana perubahan yang diusulkan akan ditanggapi oleh para penentang.
- Pendukung seringkali tidak sabar dengan kegelisahan para penentang.
-

Jika perubahan terjadi, pendukung harus mulai dengan model pola (paradigma) yang baru. Ketika suatu perubahan dibela, akan muncul pertanyaan sebagai berikut :

- Siapa yang akan kena dampaknya dengan adanya perubahan dan bagaimana dampak itu?
- Bagaimana perubahan akan ditanggapi oleh yang kena akibatnya ?
- Bagaimana meringankan kegelisahan pada akibat-akibat itu?

Pendukung perubahan harus dapat menjawab semua pertanyaan di atas agar para penentang merasa "save".

Langkah 2 :

Memahami Kegelisahan Penentang

Langkah kedua dalam mempermudah perubahan adalah memahami kegelisahan para penentang yaitu dengan memposisikan diri pendukung secara pribadi pada posisi penentang. Philip E. Atkinson menduga bahwa orang-orang menentang perubahan dengan alasan-alasan sebagai berikut :

- **Takut.** Perubahan sentiasa membawa momok yang tidak diinginkan, dimana belum diketahui bagaimana momok itu, dan orang takut terhadap segala sesuatu yang tidak jelas.
- **Kehilangan pengendalian.** Seseorang merasa bernilai bila bisa mengendalikan hidupnya. Terdapat adanya jaminan keamanan pada pengendalian. Perubahan dapat mengancam rasa aman dan menyebabkan seseorang merasa kehilangan kendali dalam hidupnya, pekerjaan, daerah tanggung jawab, dan lain sebagainya.
- **Ketidakyakinan.** Ketidakyakinan adalah sesuatu yang sulit. Untuk hal yang lebih baik atau lebih buruk, orang suka dengan dimana dia berdiri dengan nyaman. Dapatkah saya mengatasinya? Apa yang akan terjadi pada saya bila saya tak mampu mengatasinya? Itu adalah pertanyaan-pertanyaan yang seringkali muncul bila dihadapkan pada perubahan.
- **Kerja lebih.** Perubahan kadang-kadang berarti kerja lebih, sekurang-kurangnya pada awalnya. Untuk membuat perubahan, orang harus belajar informasi tambahan atau mengembangkan ketrampilan baru. Untuk selama periode yang tak terdefinisi, karyawan harus bekerja lebih lama.

Langkah 3 :

Menerapkan Perubahan – Mempromosikan Strategi.

Langkah ketiga untuk mempermudah perubahan adalah menerapkan perubahan-mempromosikan strategi. Strategi-strategi ini diperhitungkan dengan kegelisahan orang-orang yang berkonfrontasi dengan perubahan. Juran merekomendasikan strategi-strategi berikut untuk mengatasi perlawanan terhadap perubahan :

- **Melibatkan para penentang potensial.** Dengan melibatkan para penentang dari awal dalam merencanakan perubahan, perusahaan dapat menjamin para penentang potensial memahami dan memiliki cukup kesempatan untuk mengekspresikan pandangan dan kegelisahannya mengenai perubahan yang dilakukan. Dengan keterlibatan ini akan membantu penentang mengembangkan perasaan kepemilikan terhadap perubahan.
- **Menghindari kejutan.** Sesuatu yang dapat diperkirakan adalah penting bagi orang-orang. Alasan inilah yang membuat para penentang menentang perubahan. Perubahan adalah sesuatu yang tidak dapat diprediksi/diperkirakan. Hal ini dianggap membawa momok yang tidak diketahui. Untuk alasan inilah, akan lebih baik untuk membawa para penentang potensial ke suatu proses dari awal. Kejutan akan membuat para penentang kembali ke dalam tim penentang utama.
- **Bergerak perlahan pada awalnya.** Untuk merekrut penentang, penting untuk membiarkan mereka mengevaluasi perubahan yang diajukan, mengekspresikan kegelisahannya, menimbang keuntungan yang diharapkan, dan menemukan cara untuk

meringankan masalahnya. Hal ini membutuhkan waktu. Walaupun demikian, jika pendukung merasa sibuk dengan perubahan, penentang akan curiga.

- **Mulai dari sesuatu yang kecil dan bersikap fleksibel.** Perubahan akan lebih siap diterima jika para pendukung mulai dengan yang kecil dan cukup fleksibel untuk direvisi. Pendekatan ini memberikan beberapa keuntungan, yaitu antara lain :
 - Mulai dengan percobaan atau eksperimen adalah lebih tidak mengancam dibandingkan didasarkan pada pendekatan global.
 - Mengadakan percobaan kecil dapat membantu mengidentifikasi masalah-masalah yang tidak terantisipasi dengan perubahan.
 - Hasil dari percobaan dapat digunakan untuk merevisi rencana perubahan sehingga sumber daya yang tersedia tidak terbuang sia-sia.
- **Menciptakan Lingkungan yang positif.** Lingkungan dimana terjadi perubahan adalah dideterminasikan dengan sistem pengakuan dan balasan serta contoh yang diset oleh manajer. Sistem pengakuan dan balasan yang tidak beresiko atau tidak mendisiplinkan karyawan untuk ide jangan bekerja akan menggerogoti perubahan. Manajer yang bersikap “ apa yang saya katakan, tidak saya kerjakan “ sikap demikian akan menggerogoti perubahan. Manajer seharusnya menyingsingkan dan menggulung lengan bajunya dan bekerja sama dengan karyawan. Pendekatan ini akan menciptakan lingkungan yang positif yang mendukung perubahan.
- **Memasukkan Perubahan.** Perubahan akan lebih siap diterima jika dimasukkan dalam budaya perusahaan yang ada. Tentunya, hal ini tidak selalu mungkin. Walaupun demikian, bila hal ini dapat dilakukan, seharusnya dilakukan.
- **Menyediakan Quid Pro Quo.** Strategi ini disebut juga “membutuhkan sesuatu, memberikan sesuatu “. Sebagai contoh, perubahan akan membutuhkan usaha tambahan sebagai bagian dari pemilihan karyawan yang diberikan selama periode waktu, menawarkan kepada karyawan ini upah lembur sebelum atau segera setelah perubahan diterapkan. Dengan menggunakan quid pro quo dapat menunjukkan bahwa karyawan dihargai.
- **Respon cepat dan positif.** Saat penentang perubahan mengangkat pertanyaan atau mengekspresikan kegelisahan, pendukung perubahan seharusnya langsung merespon dengan cepat dan positif. Membuat karyawan menunggu jawaban memperbesar intensitas kegelisahan mereka. Respon yang cepat dapat menghapus kegelisahan sebelum hal ini menjadi masalah, dan ini akan menunjukkan kepada karyawan bahwa kegelisahan mereka diperdulikan. Respon yang cepat bukan berarti hanya pada tingkat permukaan atau respon yang tidak akurat dibuat sebelum semua fakta, melainkan respon yang dibuat sesegera setelah dapat dibuat menyeluruh dan akurat. Penting juga untuk merespon positif. Pendukung seharusnya tidak tersinggung atau tidak sabar dengan pertanyaan dari penentang perubahan.
- **Bekerja dengan pemimpin-pemimpin yang mendukung.** Pada beberapa perusahaan, beberapa orang adalah dihormati sebagai pemimpin. Pada beberapa kasus, orang-orang ini berada pada posisi kepemimpinan (supervisor, manajer madya, kapten tim, dan lain-lain). Pada kasus yang lain, ada juga yang secara informal sebagai pemimpin (karyawan yang dihormati dengan status didasarkan pada pengalamannya atau pengetahuannya dan ketrampilan yang paling tinggi). Dukungan dari pemimpin-pemimpin semacam ini penting. Karyawan yang lain akan mencontoh pada mereka. Cara yang terbaik untuk

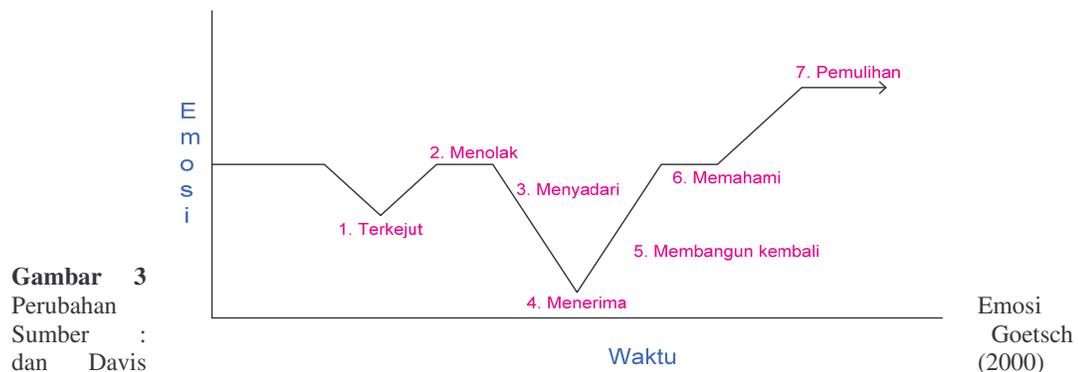
mendapatkan dukungan mereka adalah dengan melibatkan mereka pada perencanaan untuk perubahan dari awal.

- **Memperlakukan orang dengan bermartabat dan menghargai.** Strategi ini merupakan dasar untuk semua aspek dari kualitas menyeluruh. Hal ini membutuhkan tingkah laku yang menyatakan sumber daya manusia dalam perusahaan sebagai sumber daya yang paling berharga. Tanpa strategi ini, strategi yang lain tidak ada artinya.
- **Be constructive.** Perubahan tidak membuat sederhana demi perubahan, perubahan dibuat demi perbaikan terus menerus. Konsekuensinya, seharusnya dibicarakan kegunaannya dari perspektif bagaimana hal ini akan membawa perbaikan.

Membangun Budaya Kualitas

Membangun budaya kualitas melibatkan perencanaan dan aktivitas khusus untuk setiap bisnis atau departemen. Manajer butuh untuk mengakui dan mengakomodasi perpindahan emosi yang dibutuhkan tidak hanya oleh karyawan tetapi juga oleh dirinya sendiri. Fase dari perpindahan emosi dipaparkan pada Gambar 3, dengan keterangan sebagai berikut :

- **Terkejut (Shock).** Respon pertama dari adanya perubahan adalah “*shock*”. Seseorang yang hidup sehari-hari, dengan kenyamanan, dengan sesuatu yang bisa diperkirakan dalam hidupnya. Tiba-tiba perubahan datang mengganggu.
- **Menolak (Denial).** Tipe respon “*shock*” akan menimbulkan penolakan. Perubahan tidak diinginkan. Panjangnya lama penolakan tiap orang berbeda-beda. Fase penolakan ini hanya bersifat sementara.
- **Menyadari (Realization).** Fase selanjutnya adalah menyadari. Pada fase ini pikiran orang mulai turun. Depresi pada umumnya terjadi selama fase menyadari. Orang membutuhkan banyak dukungan selama fase ini.
- **Menerima (Acceptance).** Ketika penyadaran (*realization*) mencapai dasar, penerimaan terjadi. Penerimaan tidak berarti orang setuju dengan apa yang terjadi. Hal ini lebih berarti bahwa seseorang siap untuk berkata :
“ Saya punya masalah ini, sekarang apa yang dapat saya lakukan dengannya ?”
- **Membangun kembali (Rebuilding).** Sikap penerimaan mengijinkan proses pembangunan dimulai. Selama fase ini orang membutuhkan banyak dukungan sebanyak selama fase *realization*.
- **Memahami (Understand).** Saat fase membangun kembali selesai, fase memahami terjadi. Pada fase ini orang-orang sudah terbiasa dengan perubahan dan mereka mulai menyetujui.
- **Pemulihan (Recovery).** Fase yang terakhir adalah fase *recovery*. Pada fase ini, orang kembali pada kehidupannya.



Manajer diharapkan dalam menerapkan budaya kualitas seharusnya mengerti proses transisi ini. Mengetahui dan memahami proses transisi akan membantu manajer yang mencoba untuk menerapkan budaya kualitas.

Langkah-langkah Perubahan Budaya

Berikut adalah ceklist manajer yang dapat digunakan untuk memandu perusahaan melewati perubahan budaya menuju ke budaya kualitas.

- **Mengidentifikasi perubahan yang diperlukan.** Ketentuan budaya perusahaan adalah bagaimana karyawan/orang-orang harus bertingkah laku, merespon masalah, dan berinteraksi dengan orang atau karyawan lain.
- **Tulis Rencana perubahan.** Penilaian secara komprehensif dari budaya perusahaan saat ini biasanya akan mengidentifikasi perubahan yang diperlukan. Perubahan ini didaftar dengan keterangan dan penjelasan. Contoh: jika penilaian menyatakan bahwa masukan konsumen adalah bukan merupakan bagian dari siklus pengembangan produk, maka daftar perubahan seharusnya berisi masukan sebagai berikut : “siklus pengembangan produk perlu dirubah dengan tidak perlu memasukkan/melibatkan pengumpulan masukan dari konsumen.
- **Mengembangkan rencana untuk membuat perubahan.** Rencana untuk mengaktifkan perubahan adalah mengembangkan berdasarkan urutan : “Siapa, Apa, Kapan, Dimana, Bagaimana” (*Who-What-When-Where-How*). Tiap-tiap elemen ini mewakili tahapan rencana sebagai berikut :
 - Siapa yang terkena dampak perubahan? Siapa yang akan terlibat dalam mensukseskan perubahan? Siapa yang akan menentang perubahan?
 - Tugas-tugas apa yang harus diselesaikan? Apa yang paling menghalangi? Proses-proses dan prosedur apa yang terkena dampak perubahan?
 - Kapan seharusnya perubahan diterapkan? Kapan seharusnya kemajuan diukur? Kapan seharusnya berbagai macam tugas yang berhubungan dengan perubahan diselesaikan? Kapan seharusnya penerapan diselesaikan?
 - Dimana perubahan akan diterapkan? Dimana orang-orang dan proses yang terkena akibatnya?
 - Bagaimana seharusnya perubahan dibuat? Bagaimana hal ini akan berakibat pada orang dan proses yang ada saat ini? Bagaimana hal ini akan memperbaiki kualitas, produktivitas, dan persaingan ?

Perencanaan seharusnya terdiri dari 5 elemen tersebut diatas, dan tiap-tiap elemen seharusnya saling berhubungan. Perencanaan seharusnya jelas, saling berhubungan dan teliti

- **Memahami proses transisi emosi.** Pendukung perubahan adalah pemain kunci dari penerapan ini. Kesuksesan dari penerapan perubahan tergantung pada sebagaimana mampu pendukung perubahan memainkan perannya. Penting bagi mereka untuk memahami perubahan emosi karyawan menghadapi perubahan, khususnya perubahan yang tidak diinginkan.
- **Mengidentifikasi orang-orang kunci dan membuat mereka sebagai pendukung perubahan.** Orang-orang kunci adalah orang yang dapat mendukung penerapan perubahan. Orang-orang ini seharusnya diidentifikasi, dan diberikan rencana perubahan. Berikan pendukung dan inhibitor kesempatan untuk membangun masalahnya. Rekam semua kegelisahan dan persetujuan dengan mereka. Ini merupakan langkah yang saling memberi dan menerima.
- **Menggunakan pendekatan hati dan pikiran.** Pendukung seharusnya sadar sebagai manusia alami dengan tempat kerja untuk menerapkan perubahan. Pada tingkat intelektual, orang-orang mungkin mengerti dan setuju dengan alasan dibalik perubahan. Tetapi pemahaman secara intelektual tidaklah cukup. Orang-orang cenderung untuk bereaksi untuk merubah perasaan (emosi) dibandingkan hanya pada tingkat pikiran. Maka dari itu penting untuk memberi waktu pada respon emosional yang terjadi pada awal penerapan. Caranya yaitu dengan rutin melakukan komunikasi terbuka, dan *face to face* (pertemuan rutin). Hal ini merupakan strategi yang terbaik. Pendukung perubahan seharusnya mengizinkan komentar negatif yang keluar berdasarkan kegelisahan karyawan penentang perubahan pada forum terbuka tersebut. Kemudian kegelisahan ini harus dijawab sesuai dengan tujuan, dengan sabar, dan bersifat tidak menyerang.
- **Menerapkan strategi *courtship*.** *Courtship* adalah suatu fase dalam hubungan yang bergerak secara perlahan tetapi disengaja menghadapi keinginan akhir. Selama *courtship*, mitra yang satu diharapkan untuk mendengarkan secara perlahan-lahan mitra yang lain, dengan sabar merespon setiap kegelisahan yang diekspresikan. Mitra yang seperti ini merupakan yang terbaik. Jika pendukung perubahan berpikir bahwa hubungannya dengan penentang sebagai suatu *courtship*, pendukung perubahan akan dapat lebih baik membawa penentang perubahan dan memenangkan hati mereka.
- **Dukungan, dukungan, dan dukungan.** Strategi terakhir merupakan yang paling kritis. Artinya bahwa dukungan material, moral, dan emosi dibutuhkan oleh orang untuk melaksanakan perubahan. Gambaran terkait dengan pemberian dukungan yaitu melakukan perubahan adalah berjalan untuk pertama kalinya. Akan lebih baik seseorang yang menunggu di ujung yang lain. Perencanaan adalah penting. Komunikasi adalah kritis. Tetapi dukungan adalah kebutuhan.

6. Kesimpulan

Implementasi suatu teknologi baru termasuk manajemen kualitas dalam suatu organisasi tidaklah mudah, terutama bagi organisasi yang semula tidak mengimplementasikannya. Hal ini terkait dengan perubahan kebiasaan kerja di dalam organisasi tersebut. Agar manajemen kualitas berhasil diimplementasikan di organisasi, perilaku kerja anggota organisasi harus mendukung situasi dan kondisi *continoues improvement*. Situasi dan kondisi ini yang

dicerminkan melalui perilaku anggota organisasi yang disebut budaya kualitas. Namun demikian, untuk membiasakan prinsip kerja yang baru sesuai dengan budaya kualitas, pihak pimpinan organisasi harus memahami kondisi anggota organisasi termasuk kekhawatiran serta keengganan untuk berubah dari kebiasaan kerja lama ke prinsip kerja yang baru.

Daftar Pustaka

- Goetsch dan Davis, (2000), *Quality Management*, Prentice-Hall, Inc.
- Greenberg, Jerald., (2002), *Managing Behavior in Organizations*, 3rd edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Hidayat, U.B., (2002), Budaya Perusahaan : Perusahaan Manufaktur dan Perusahaan Jasa, *Jurnal Teknik dan Manajemen Industri*, 22(3), ITB, pp.35-45.
- Kinicki, Angelo dan Robert Kreitner, (2003), *Organizational Behavior : Key Concepts, Skills, and Best Practices*, McGraw-Hill Companies, Inc.
- Killman, R.H., Saxton, M.J., dan Serpa, R., (1985), *Gaining Control of Corporate Culture*, Jossey-Bass, Inc., California.
- Luthans, Fred., (2002), *Organizational Behavior*. McGraw-Hill, Inc.
- Robbins, Stephen P., (2003), *Organizational Behavior*, Prentice Hall, New Jersey.
- Schein, E.H.,(1992), *Organizational Culture and Leadership*, 2nd edition, Jossey-Bass Publisher, San Francisco.