

b. Sumber Inovasinya

Bila sebagian besar ide dan teknik manajemen bersumber dari sekolah bisnis dan perusahaan konsultan manajemen terkemuka, maka inovasi TQM sebagian besar dihasilkan oleh para pionir yang pada umumnya adalah insinyur teknik industri dan ahli fisika yang bekerja di sektor industri dan pemerintah.

c. Asal Negara Kelahirannya

Kebanyakan konsep dan teknik dalam manajemen keuangan, pemasaran, manajemen strategi, dan desain organisasi berasal dari Amerika Serikat dan kemudian tersebar ke seluruh dunia. Sebaliknya, TQM semula berasal dari Amerika Serikat, kemudian lebih banyak dikembangkan di Jepang dan kemudian berkembang ke Amerika Utara dan Eropa. Jadi, TQM mengintegrasikan keterampilan teknis dan analisis dari Amerika, keahlian implementasi dan pengorganisasian Jepang, serta tradisi keahlian dan integritas dari Eropa dan Asia.

Di Indonesia, konsep TQM pertama kali diperkenalkan pada tahun 1980-an dan saat ini, sudah cukup populer terutama di sektor swasta antara lain dengan adanya program ISO-9000. Sampai saat ini, ISO-9000 telah diterapkan oleh 53 negara termasuk MEE dan negara-negara di Asia Selatan/Timur seperti Singapura, Malaysia, Hongkong, dan Cina. Pemerintah Indonesia pun menerapkan standar

sebuah organisasi. Oleh sebab itu, untuk menentukan keinginan pelanggan, sejumlah analisis harus dilakukan agar tidak salah langkah. Pihak lembaga harus melakukan penyesuaian terhadap kebutuhan pelanggan atas kualitas serta melakukan langkah-langkah yang tepat dan sesuai. Indikator fokus kepada pelanggan adalah:

- 1) Pelanggan diberikan pelayanan prima oleh lembaga.
 - 2) Lembaga selalu berupaya meningkatkan kepuasan pelanggan.
 - 3) Pelanggan diberikan kesempatan untuk menyampaikan keluhan dan masukan kepada lembaga.
 - 4) Lembaga selalu menyelesaikan permasalahan pelanggan dengan cepat dan tepat.
 - 5) Adanya *reward* dan *punishment* yang diberikan kepada pelanggan.
- b. Perbaikan proses (*process improvement*). Konsep peningkatan kualitas secara terus-menerus berawal dari asumsi bahwa sebuah hasil kerja merupakan akumulasi dari serangkaian langkah kerja yang saling terakit hingga muncullah output. Perhatian yang berkelanjutan terhadap setiap langkah dalam proses kerja merupakan satu hal yang harus dilakukan demi mengurangi output yang berbeda-beda dan meningkatkan kepercayaan proses. Tujuan pertama dari perbaikan yang berkesinambungan adalah proses yang terpercaya dalam artian bahwa output yang dihasilkan setiap waktu

akan sama dan sesuai dengan standar yang ditentukan. Apabila variasi output telah diperkecil namun hasilnya belum dapat diterima, tujuan kedua dari perbaikan proses adalah mendesain ulang proses produksi sehingga memperoleh hasil yang lebih baik dan sesuai dengan harapan pelanggan. Indikator perbaikan proses adalah:

- 1) Selalu berupaya melakukan perbaikan secara terus-menerus.
 - 2) Strategi perbaikan disosialisasikan kepada seluruh karyawan.
 - 3) Setiap karyawan memperoleh pendidikan dan pelatihan yang dapat meningkatkan kemampuan mereka untuk memberikan layanan yang berkualitas tinggi.
 - 4) Selalu meningkatkan sarana dan prasarana lembaga.
- c. Keterlibatan Total (*total involvement*). Pendekatan ini dimulai dengan adanya pemimpin yang aktif dari manajemen senior dan mencakup usaha untuk menggunakan keahlian karyawan dari organisasi tersebut untuk meraih keuntungan persaingan di pasar. Karyawan di setiap jenjang diberi bekal untuk meningkatkan hasil kerja dengan bekerja sama dalam struktur bekerja yang fleksibel dalam penyelesaian masalah, peningkatan proses, dan memberikan kepuasan pada pelanggan. Begitu pula mitra kerja luar harus dilibatkan secara aktif dengan bekerja sama dengan karyawan yang

