

BAB II. PENGERTIAN GUGUS KENDALI MUTU.

1. Umum.

Tuntutan yang makin besar dari orang-orang dalam angkatan kerja dengan pendidikan yang lebih baik harus diatasi dengan pendekatan yang kooperatif, yang mengemban rasa saling menghargai antara pekerja dan supervisor, antara bawahan dan manajer. Pendekatan yang kooperatif ini, yang merupakan akar dari semua gugus mutu, mensyaratkan dihentikannya perasaan kami melawan mereka dan mulai dikembangkan pemikiran tentang kita.

Gugus mutu memungkinkan manusia berpartisipasi dalam menyempurnakan tugas mereka, hal ini menumbuhkan rasa bangga dan adanya perasaan memiliki organisasi. Gugus mutu mengenali dan menangkap potensi intelektual karyawan, gugus mutu memperbaiki dimensi yang penting dalam pekerjaan, kesempatan memperoleh komitmen dalam pikiran, seperti juga dalam pekerjaan seseorang.

Gugus mutu memungkinkan latihan dan kesempatan yang terstruktur bagi manusia untuk terlibat secara aktif dalam proses pemecahan masalah secara bersama yang bersifat antar manusia. Gugus mutu dimiliki oleh karyawan bukan oleh manajemen, gugus membentuk manusia bukan hanya mengurangi biaya.

Gugus memungkinkan karyawan berkembang dan tumbuh secara pribadi, memiliki rasa menghargai diri sen diri, memuaskan diri sendiri dan berprestasi dalam pekerjaan.

Gugus mutu memperkenalkan gaya manajemen yang berorientasi pada manusia yang bersifat menghargai kecerdasan karyawan dan merangsang kreativitas, sutu gaya yang menghargai karyawan yang memiliki kemam^{pu}an menyerap pelatihan dan memiliki motivasi untuk menggunakan secara konstruktif, suatu gaya yang mendengarkan rekomendasi karyawan dan menghargai prestasi dengan cara pribadi.

Gugus ke^Ddali mutu adalah suatu kelompok yang terdiri dari empat sampai sepuluh karyawan yang mengerjakan pekerjaan yang sama secara suka rela, yang bertemu secara tetap dalam suatu perusahaan untuk mengidenti^ffikasikan penyebab dari masalah-masalah dalam pekerjaan dan menyampaikan pemecahannya kepada manajemen.

Dalam forum yang terstruktur yang dipimpin oleh penga^{wa}was langsung mereka. Satu kali dalam seminggu anggota menggunakan teknik pemecahan masalah untuk menyelesaikan permasalahan.

Konsep gugus mutu didasarkan pada asumsi bahwa orang yang mengerjakan pekerjaan tiap harilah yang mengetahui benar-benar pekerjaan mereka lebih dari orang lain, Konsep ini juga sebagai teknik meningkatkan motivasi.

2. Konsepsi yang harus ditaati oleh anggota gugus kendali mutu.
 - a. Peningkatan adalah proses pemutaran siklus plan - do - check - action.
 - b. Peningkatan harus dicapai mulai dari proses sampai hasil, sebab persoalan terdapat pada proses bukan setelah proses selesai.
 - c. Tidak boleh melemparkan kesalahan pada orang lain, bila terjadi kesalahan harus diingat :
 - Si pelaku mungkin tidak sengaja.
 - Jangan hanya menitik beratkan pada kesalahannya tetapi titik beratkan pada perbaikankesalahannya dan usahakan cara pencegahan agar supaya tidak terulang lagi.
 - d. Didalam mengambil tindakan hendaknya berdasar pada konsepsi yang sedikit yang penting bukan yang banyak tetapi tidak penting, yang berarti kita harus mencapai hasil seoptimal mungkin dengan usaha sekecil-kecilnya.

- e. Anggaplah proses berikutnya adalah pelanggan yang harus diperlakukan seperti raja, karena itu :
- Hasilkan produk yang terbaik bagi proses berikutnya.
 - Ungkapkan kesalahan yang terjadi selama proses berjalan dan ungkapkan pula pengaruh kesalahan itu pada proses berikutnya.
 - Kurangilah akibat karena masalah, sehingga ke rugiannya sekecil mungkin .
- f. Berbicaralah berdasarkan data, hindari pemutarbalikan fakta, hindari pendapat atau opini, hindari salah tafsir. Analisalah persoalan secara terperinci sehingga sesuatu yang tidak nyata men jadi nyata dengan menggunakan analisa statistik.
- g. Setiap tindakan harus bersifat perbaikan dan pencegahan terulangnya kejadian yang sama.
- h. Berpeganglah selalu pada prinsip market in bukan pada prinsip proudct out.
- i. Prosedur tertulis dan standarisasi harus menjadi konsep dasar peningkatan mutu, segala tindakan harus dicatat dalam bentuk yang tertulis .

3. Tujuan gugus kendali mutu adalah untuk menyalurkan energi dan aktivitas karyawan agar :
- Memungkinkan karyawan berkembang dan lebih dapat menggunakan ketrampilan dan bakatnya dalam lingkungan kerjanya masing-masing.
 - Kondisi lebih baik untuk perluasan dan pendalaman pekerjaan.
 - Membuat tempat kerja dengan sesedikit mungkin persoalan.
 - Meningkatkan produktivitas dan oleh karenanya merupakan kontribusi dalam mengembangkan dan memperkuat perusahaan atau organisasi.

4. Proses kegiatan gugus kendali mutu.

4.1. Pembentukan gugus kendali mutu.

Untuk membentuk sebuah gugus diperlukan paling sedikit empat orang, sebelum pembentukan gugus perlu dilakukan traning pada para pengawas. Setelah menyelesaikan traning , pengawas mengadakan pertemuan dengan semua karyawan dalam seksinya untuk memperkenalakan gugus mutu kepada mereka dan meminta sukarelawan.

Pengawas perlu mempersiapkan buku pegangan pengantar gugus mutu yang digunakan untuk memberikan pengertian yang jelas mengenai konsep gugus mutu.

Buku pegangan gugus mutu itu berisikan penjelasan tentang :

- Cara memecahkan masalah dengan memakai teknik kendali mutu.
- Keanggotaan, dimana setiap orang yang ingin menjadi anggota akan diterima dan tidak seorangpun yang boleh merasa terpaksa.
- Cara memilih pimpinan, pimpinan disini tidak harus pengawas tetapi dipilih atas dasar pemilihan.
- Kedudukan karyawan dalam gugus kendali mutu, dimana karyawan yang paling rajin, berbakat dan mampu sekalipun kadang-kadang merasa frustasi.

Frustrasi mereka ini dapat menimbulkan tidak adanya minat terhadap pekerjaan. Gugus mutu menghilangkan rasa frustasi dan akibat-akibatnya.

Gugus mutu akan meneliti faktor negatif maupun positif dalam pekerjaan dan akan meminimkan faktor negatif serta memaksimumkan faktor positif, agar proses ini berhasil, proses harus terjadi dalam lingkungan kerja yang normal. Hal ini berarti bahwa bawahan, manajer atau pengawas berpartisipasi dalam proses yang merupakan bagian dari pekerjaan karyawan.

- Hasil yang akan diperoleh karyawan dari gugus kendali mutu, dimana gugus akan memberikan perasaan bangga dan puas, karena gugus mutu akan memberikan kesempatan untuk mempunyai arti dalam pekerjaan, untuk menjadi ahli, untuk berfikir dan berpartisipasi dengan rekan-rekan dalam memilih dan memecahkan persoalan dalam lingkungan kerja. Yang terpenting adalah untuk dikenal di antara rekan-rekan karena sumbangan pikiran pada penyempurnaan mutu dan produktivitas.

- Gugus mutu itu sendiri, dimana gugus mutubukan hanya suatu program, gugus mutu adalah pembentuk pandangan yang baru terhadap pekerjaan. Gugus mutu bukan merupakan cara lain untuk me - ngumpulkan gagasan yang tidak akan dilakukan managemen, sebaliknya gugus mutu menuntut karyawan untuk terlibat dalam mengidentivikasi, mempelajari dan memecahkan masalah dalam lingkungan kerja. Gugus mutu membuktikan bahwa anda sang pekerja bukannya pengawas yang mengendalikan mutu dari produk yang anda buat.

Setelah pengawas mengulas buku pegangan gugus kendali mutu, pengawas membuka kesempatan bertanya .

Pada akhir pertemuan, mereka (karyawan) harus diberi waktu

beberapa hari untuk menyediakan diri, walaupun demikian banyak yang langsung menyediakan diri. Apabila sudah ada sepuluh atau dua belas sukarelawan, nama-nama mereka akan diundi untuk menentukan peserta gugus yang pertama.

Pertemuan yang pertama biasanya dilakukan sekitar satu atau dua minggu setelah pertemuan mencari sukarelawan, pertemuan harus direncanakan untuk berlangsung selama satu jam dan diadakan setiap minggu pada waktu dan tempat yang tetap. Waktu pertemuan biasanya ditentukan oleh anggota gugus pada akhir pertemuan untuk menentukan sukarelawan.

Mereka dalam memilih waktu pertemuan biasanya tidak ingin menciptakan masalah dalam lingkungan kerja karena ada pertemuan gugus.

Pada pertemuan pertama ini pimpinan mengajarkan teknik sumbang saran, aturan yang berlaku pada sumbang saran ini memelihara suasana yang tepat untuk mengembangkan gagasan. Aturan tersebut juga akan membantu merubah gugus dari sekelompok individu menjadi kelompok yang kreatif. Hal ini merupakan cara untuk memungkinkan adanya pertukaran gagasan dan sejumlah gagasan dalam waktu yang singkat.

Teknik sumbang saran adalah suatu cara untuk mengumpulkan idea yang sebanyak-banyaknya dari se kelompok orang. Hampir dapat dipastikan bahwa akan lebih efektif untuk memperoleh pendapat melalui beberapa orang dari pada satu orang.

Sebelum sumbang saran, ditentukan dulu topiknya se jelas mungkin .

Teknik sumbang saran akan lebih efektif apabila aturan-aturan dibawah ini dapat dipenuhi :

- Setiap anggota harus bertanggung jawab atas ucapan nya.
- Setiap anggota secara bergilir diminta untuk menyampaikan pendapat, sampai akhirnya semua pendapat dituangkan.
- Setiap anggota hanya boleh menyampaikan satu pendapat pada setiap giliran, walaupun ia punya pendapat lebih dari satu. Anggota yang tidak menyampaikan pendapat pada gilirannya kesempatan diteruskan pada anggota berikutnya.
- Selama sumbang saran berjalan tidak dibenarkan menanggapi pendapat anggota yang sedang berbicara, kalau ini terjadi pimpinan sidang harus segera menegur dan dilarang meremehkan pendapat orang lain.
- Pimpinan harus memberikan dorongan agar anggota berani memberikan pendapat.

Apabila diperkirakan semua pendapat telah disampaikan maka sumbang saran dianggap selesai. Pendapat yang telah terkumpul kemudian diteliti dan disaring untuk dibahas, apabila sampai tidak terdapat kata sepakat akan diadakan voting. Dengan demikian maka pembahasan berikutnya hanya berkisar pada hal-hal yang telah mendapat persetujuan.

Setelah teknik sumbang saran diterangkan maka proses selanjutnya adalah memilih nama gugus dengan menggunakan teknik sumbang saran. Nama akan menjamin adanya penghargaan terhadap prestasi yang terus menerus dan menunjukkan sifat dan kepribadian gugus tersebut. Setelah memilih nama bagi dirinya sendiri, selanjutnya gugus akan memulai langkah-langkah proses pemecahan masalah dengan menggunakan teknik sumbang saran untuk mencari masalah yang akan dipecahkan.

4.2. Langkah-langkah proses pemecahan masalah dengan plan do-check-action.

Setelah proses pembentukan gugus dilakukan maka proses selanjutnya gugus akan mencari masalah. Gugus dapat menemukan masalah dalam jumlah besar, sederetan masalah dapat dihasilkan oleh gugus dalam waktu kurang dari satu jam pada satu pertemuan.

Mereka belum benar-benar merupakan masalah, banyak masalah yang bersifat subyektif, berbentuk opini, bersifat pribadi dan tidak ada hubungannya dengan pekerjaan.

Anggota gugus biasanya ingin agar masalahnya sendiri dipecahkan terlebih dahulu, pada titik ini pimpinan gugus perlu menekankan bahwa masalah pertama yang akan dipecahkan haruslah yang sederhana untuk mencoba pengetahuan gugus mengenai proses pemecahan masalah dan tehnik-tehniknya, hal ini membantu membentuk kerja sama gugus dan keyakinan terhadap proses, hal ini juga akan memberikan gugus rasa puas dan berhasil. Gugus harus menghilangkan dari daftarnya masalah-masalah yang tidak :

- Menggambarkan ketrampilan atau disiplin anggota.
- Mempengaruhi pekerjaan mereka. (Penting untuk tetap menjaga minat dan perhatian semua anggota)
- Memiliki kemungkinan yang besar untuk berhasil.

Jika sudah didapat satu masalah saja, maka langkah selanjutnya gugus akan mencari sebab-sebab dari masalah. Sumbang saran digunakan untuk mencari sebab-sebab persoalan, sebab-sebab yang "mungkin" dianalisa dengan menggunakan diagram sebab akibat untuk memperlihatkan hubungan antara keduanya.

Gugus menganggap sebab-sebab ini sebagai "mungkin" karena sebab ini hanya merupakan opini dan belum didukung oleh fakta.

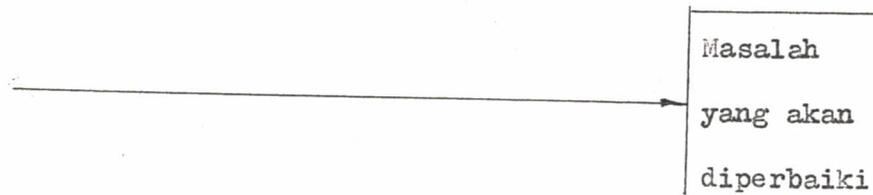
Diagram sebab akibat adalah diagram yang menunjukkan kumpulan dari kelompok sebab-sebab yang disebut sebagai faktor, serta akibat yang timbul karenanya yang disebut sebagai sifat-sifat mutu.

Gunanya adalah untuk menemukan faktor-faktor yang merupakan sebab pada suatu masalah.

Langkah-langkah pembuatan diagram sebab akibat :

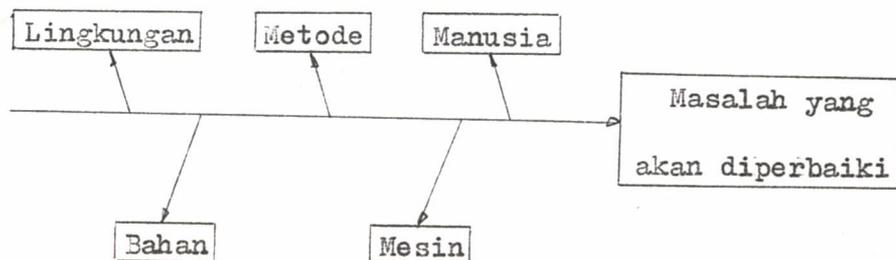
Langkah I

- Gambarkan panah diujung kotak kanan.
- Tulislah masalah yang akan diperbaiki/ diamati di ujung kotak.



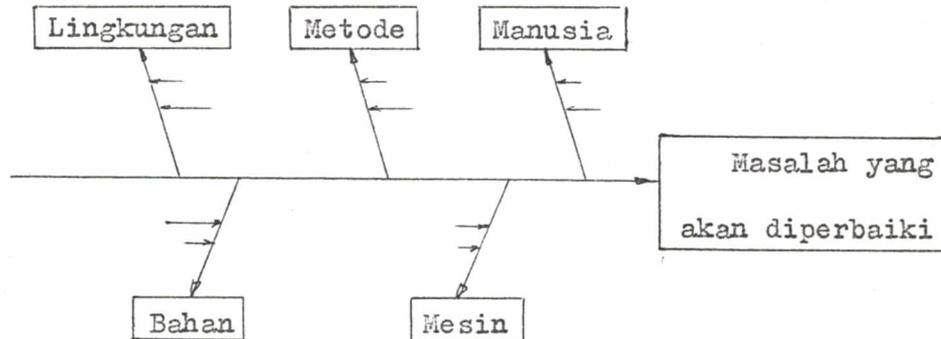
Langkah II

- Mencari faktor-faktor utama yang berpengaruh
(4m + 1L)
- Kemudian tariklah panah dari kotak kearah panah yang mendatar.



Langkah III

- Mencari lebih lanjut faktor yang lebih terperinci.



Setelah sebab-sebab yang "mungkin" didapat langkah selanjutnya gugus akan menggunakan tehnik pengumpulan data dan pareto diagram untuk mencari dasar dari penyebab dasarnya.

Tujuan dari pengumpulan data dan diagram pareto untuk mengungkapkan masalah yang sebenarnya dan menghilangkan masalah yang hanya dirasakan saja.

Setelah sebab-sebab yang sebenarnya didapat maka langkah selanjutnya adalah mempertimbangkan langkah-langkah perbaikan. Gugus dalam menghasilkan rencana perbaikan dilaksanakan secara tertulis, karena manajemen akan lebih menghargai rencana yang disampaikan secara tertulis dibanding dengan usulan atau opini. Rencana tersebut memperlihatkan kepada manajemen bahwa gugus telah mengevaluasi tindakan pemecahan masalah, jadwal pelaksanaan, manfaat dan langkah selanjutnya yang diperlukan. Hal ini memungkinkan manajemen yakin

bahwa pemecahan masalah dapat dimanfaatkan.

Langkah selanjutnya setelah didapat langkah-langkah perbaikan akan dilakukan presentasi manajemen dimana gugus yang telah berhasil membuat rencana pemecahannya melakukan presentasi didepan para pimpinan yang berka-itan langsung dengan tugas pekerjaan anggota gugus. Tujuan dari pada pertemuan ini adalah, agar pimpinan dapat :

- Mengetahui permasalahan yang ada.
- Mengetahui rencana pemecahannya.
- Mengetahui hal-hal yang dimintakan bantuan dari pimpinan.
- Menyetujui/ tidak menyetujui untuk dilaksanakan.
- Memberikan dukungan.

Jika pimpinan sudah menyetujui maka langkah selanjutnya adalah melaksanakan langkah-langkah perbaikan setelah itu dilakukan pengecekan hasil.

Jika masalah/ persoalan yang di hadapi tersebut mengalami peningkatan maka langkah-langkah perbaikan akan di standardkan.

Dan jika gugus berfikir bahwa masalah tersebut masih bisa ditingkatkan, gugus dapat melaksanakan peningkatan dengan mengulang proses

Gugus-gugus yang telah berhasil memecahkan satu

per masalah^{AN} atau lebih, memberikan prosentasi didepan manajemen, Inilah yang disebut konvensi.

Konvensi ini bisa dilaksanakan satu tahun satu kali atau setengah tahun sekali.

Konvensi ini merupakan wadah promosi didalam memberikan semangat dan penghargaan kepada gugus yang telah berhasil.

Semangat dan penghargaan tersebut diberikan oleh para pimpinan perusahaan yang dengan tekun mengikuti presentasi dari setiap gugus. Pada kesempatan ini juga diberikan hadiah-hadiah untuk para gugus-gugus terbaik.

Tujuan dari pertemuan-pertemuan ini baik pertemuan rutin, manajemen presentasi maupun konvensi adalah sebagai berikut :

- Saling tukar pengalaman dan ketrampilan dalam mengatasi masalah secara bersama dalam pekerjaan.
- Memperluas cakrawala pandangan peserta.
- Melatih keberanian dan meningkatkan kecakapan dalam melakukan presentasi.
- Kerja sama secara keseluruhan menjadi baik.

PROSES KEGIATAN GUGUS

