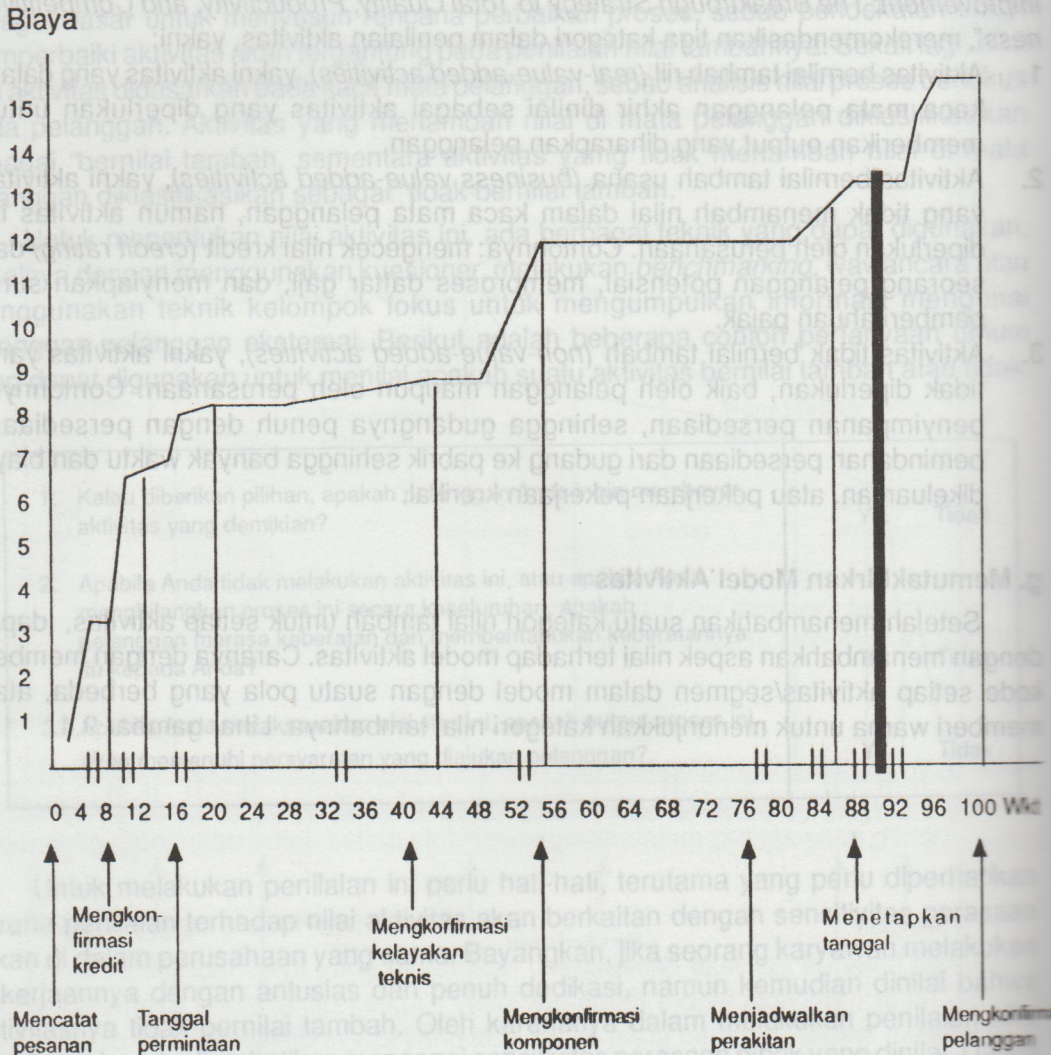


Gambar 9.4.
Model Aktivitas dengan Waktu, Biaya, dan Penilaian-Nilai



Gambar 9.4. menunjukkan contoh penyelesaian model aktivitas untuk mengkonfirmasi tanggal penyerahan suatu laporan yang dibutuhkan oleh pelanggan informasi akuntansi. Dalam gambar tersebut aktivitas-aktivitas akuntansi yang bernilai tambah riil disajikan dengan warna hitam, aktivitas bernilai tambah usaha digambarkan

dengan warna abu-abu, dan lain sebagainya. Penyajian model seperti ini akan memudahkan tim yang ditunjuk untuk melacak suatu kasus dalam memfokuskan diri pada aktivitas-aktivitas yang perlu diperbaiki.

C. MELAKUKAN PERBAIKAN DENGAN MENGGUNAKAN ANALISIS NILAI PROSES

Setelah melakukan analisis nilai proses, tahap selanjutnya adalah melakukan perbaikan prosesnya. Dalam melakukan perbaikan proses ini, ada dua langkah utama yang harus dilakukan, yakni pertama, mengidentifikasi masalah, dan kedua, memecahkan masalah dengan memberi rekomendasi berupa solusi-solusi dan menyusun rencana implementasinya.

1. Mengidentifikasi Masalah dan Penyebabnya

Masalah yang terjadi dalam proses dan akar penyebab dari masalah itu perlu diidentifikasi dalam rangka melakukan perbaikan proses. Dalam mengidentifikasi masalah ini, analisis nilai proses akan sangat berguna untuk mengungkapkan berbagai masalah. Masalah-masalah yang paling umum untuk diidentifikasi adalah mengenai ada tidaknya celah (*gap*), pemborosan, inefisiensi, dan ketidakstabilan.

a. Celah

Analisis yang terpenting adalah mengenal celah kebutuhan pelanggan yang mungkin tidak dipenuhi oleh departemen akuntansi. Celah ini dapat diketahui dengan menanyakan secara langsung kepada pelanggan apakah ada celah dari kebutuhan pelanggan akuntansi yang tidak dipenuhi oleh departemen akuntansi, baik pada pelanggan internal maupun eksternal. Celah ini juga dapat diketahui dengan membandingkan output atau laporan yang dihasilkan departemen akuntansi dengan persyaratan-persyaratan yang diajukan pelanggan. Dengan mengidentifikasi celah ini, manajer departemen akuntansi dapat mengarahkan departemennya untuk memfokuskan perhatian pada persyaratan-persyaratan yang benar-benar penting yang diajukan pelanggan.

b. Pemborosan

Pemborosan dapat diidentifikasi dengan melokalisir semua aktivitas yang tidak bernilai tambah pada model aktivitas. Untuk mengidentifikasi celah maupun pemborosan

secara tepat, diperlukan masukan langsung dari pelanggan pada saat mendefinisikan proses.

c. Inefisiensi

Inefisiensi ini merupakan hasil dari metode-metode kerja yang rumit, yang menyebabkan waktu siklus berlangsung lama. Inefisiensi ini dapat diidentifikasi dengan menguji urutan arus kerja dari suatu proses. Urutan aktivitas-aktivitas itu sendiri mungkin bisa menyebabkan tidak efisiennya suatu proses, yang di dalam proses itu terdapat aktivitas-aktivitas yang semuanya bernilai tambah. Inefisiensi ini juga bisa dideteksi dengan mengidentifikasi setiap aktivitas yang memakan biaya lebih besar dibandingkan dengan nilai aktivitas itu.

d. Ketidakstabilan

Ketidakstabilan ini bisa berupa variabilitas yang tinggi dalam input, output, waktu maupun mutu. Ketidakstabilan ini menyebabkan departemen akuntansi atau keseluruhan perusahaan harus mengeluarkan biaya yang mahal. Mahalnya proses yang tidak stabil ini bisa jadi dikarenakan prosesnya sendiri mahal. Disamping itu, suatu proses yang tidak stabil memerlukan lebih banyak sumber daya yang harus dikeluarkan untuk melakukan aktivitas pemantauan, percepatan, dan pengkoordinasian berbagai aktivitas.

Masalah ketidakstabilan ini bisa diidentifikasi dengan menelaah flow chart, maupun menelaah apakah input, output, dan waktu siklusnya stabil atau tidak.

2. Mengidentifikasi Akar Penyebab

Jika masalah suatu proses telah didefinisikan, langkah berikutnya dalam melakukan analisis nilai proses adalah pertama, menemukan akar penyebab masalah, dan kedua, menyusun suatu rencana tindakan untuk memecahkan masalah itu. Istilah "akar penyebab" ini sama artinya dengan istilah *cost driver* yang digunakan dalam *activity-based costing*, yakni untuk menunjukkan faktor atau kejadian yang menyebabkan terjadinya biaya atau menyebabkan dilakukannya aktivitas. Kedua istilah ini bisa digunakan secara bergantian. Hanya saja untuk pembahasan mengenai analisis nilai proses ini digunakan istilah "akar penyebab".

Cara yang paling efektif untuk mengidentifikasi akar penyebab masalah adalah dengan mengumpulkan orang-orang yang terlibat dalam proses dan melakukan sumbang saran (*brainstorming*). Dalam pertemuan itu bisa dibuat suatu diagram tulang ikan (*fish bone diagram*), untuk mengidentifikasi masalah-masalah yang ada. Pembuatan diagram tulang ikan ini merupakan salah satu teknik mutu terpadu seperti yang telah di

jelaskan pada bab 2. Akhirnya, identifikasi masalah dan akar penyebab itu kemudian dapat digunakan untuk melakukan perbaikan proses.

D. REKAYASA ULANG PROSES AKUNTANSI

Pada upaya perbaikan yang umum, biasanya yang menjadi obyek perbaikan adalah bagian-bagian yang sudah ada. Bagian-bagian yang sudah ada itu ditelaah, apakah perlu diperbaiki atau tidak. Jika suatu bagian dirasa perlu diperbaiki, sementara bagian yang lain tidak, maka bagian yang pertama itulah yang akan diperbaiki. Dalam departemen akuntansi, misalnya ada produk dan proses akuntansi, jika dirasa produknya perlu diperbaiki, namun proses kerjanya dirasa masih bagus, maka departemen akuntansi hanya akan memperbaiki produk akuntansinya.

Berbeda dengan pola perbaikan yang umum, rekayasa ulang (*re-engineering*) tidak melakukan perbaikan sebagian-sebagian seperti itu. Rekayasa ulang mengganti semuanya dengan yang baru. Ketika perusahaan memutuskan untuk melakukan rekayasa ulang terhadap proses akuntansi, perusahaan dapat menggunakan pendekatan mutu terpadu, yakni berfokus pada pelanggan, partisipatoris, dan berdasarkan data.

Untuk merekayasa ulang proses akuntansi, ada empat langkah yang harus dilakukan:

1. Mendefinisikan produk
2. Mendefinisikan input data yang diperlukan
3. Menggambarkan proses yang akan digunakan untuk merubah input menjadi produk
4. Menentukan siapa yang seharusnya mengerjakan proses

Langkah pertama dalam upaya rekayasa ulang mutu terpadu adalah mendefinisikan produk-produk yang akan dihasilkan, yang merupakan penjabaran prinsip berfokus pada pelanggan. Produk ini harus didefinisikan atau ditentukan dengan setepat mungkin. Dalam tahap ini, departemen akuntansi melakukan survei terhadap pelanggan, kelompok-kelompok fokus (*focus groups*), maupun mengakumulasi masalah-masalah yang muncul, sementara gugus kendali mutu akan memberi berbagai informasi yang diperlukan. Semua ini merupakan bahan bagi departemen akuntansi untuk mendefinisikan seperti apa produk yang benar-benar diinginkan pelanggan atau mendapat nilai lebih di mata pelanggan, dan oleh karenanya harus dihasilkan oleh departemen akuntansi.

Setelah produk akuntansi itu didefinisikan, langkah kedua dalam merencanakan ulang departemen akuntansi adalah melihat bagian atau fungsi-fungsi apa yang dibutuhkan dalam membuat produk akuntansi. Jika bagian-bagian itu ada, flow chart proses dapat digunakan untuk melacak produk ke belakang kepada elemen-elemen pokoknya.

Langkah ketiga merupakan langkah penyelesaian dua langkah sebelumnya, yang bisa dilakukan sebelum atau bersamaan dengan langkah kedua. Langkah ketiga ini mendokumentasikan proses yang merubah elemen-elemen data sebagai bahan mentah menjadi informasi (seperti laporan atau analisis) atau produk-produk yang sifatnya fisik (seperti pembayaran atau faktur) yang akan digunakan oleh pelanggan akuntansi.

Proses akuntansi ini seharusnya tidak didefinisikan terlalu luas namun juga seharusnya tidak didefinisikan terlalu sempit. Jika proses akuntansi didefinisikan terlalu luas, maka proses akuntansi akan kembali kepada pola-pola tradisional. Sebagai contoh, jika proses akuntansi didefinisikan semata sebagai proses "melakukan pembayaran" (*make disbursement*) atau "mengurus pajak" (*generate tax return*), akan membuat proses akuntansi kembali ke pola tradisional, yakni pola berorientasi-produk. Jika proses akuntansi didefinisikan terlalu sempit, seperti akuntansi hanyalah proses "mengkalkulasi C dari A dan B" atau "menyusun data dalam bentuk laporan", maka proses itu akan membuat proses akuntansi menjadi berorientasi pada proses-kerja, sehingga produk akuntansi tidak akan dilihat secara keseluruhan ketika sedang diproses. Sebaiknya, kedua definisi itu sama-sama digunakan.

Untuk mendokumentasikan proses, sebagai permulaan perlu dibuat suatu flow chart proses untuk tiap produk. *Flow chart* tidak dapat menunjukkan siapa atau unit kerja mana yang melakukan pekerjaan itu saat itu juga, namun tetap perlu dibuat setidaknya sebagai permulaan. Pada prinsipnya, pembuatan flow chart ini bertujuan untuk menentukan apa yang seharusnya dilakukan dan unit-unit kerja apa yang bisa dibentuk untuk melaksanakannya.

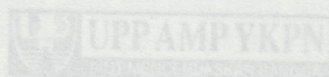
Dalam membuat flow chart proses akuntansi, yang menjadi masalah adalah ketika data yang sama digunakan untuk lebih dari satu produk, dan ketika output dari suatu proses merupakan proses yang turut menghasilkan lebih dari satu produk. Sebagai contoh, data pembayaran akan digunakan baik dalam pelaporan rugi-laba (*profit and loss reporting*) maupun manajemen kas. Data penggajian digunakan untuk pengisian pajak, *product costing*, laporan manajemen departemental, maupun pembayaran penggajian. Untuk keadaan seperti ini, tergantung apakah akan dibuat struktur dimana tiap pekerja melakukan satu jenis pekerjaan, sehingga tiap pekerja melakukan semua pekerjaan yang berkaitan dengan satu produk itu saja, atau tiap pekerja melakukan beragam proses menengah untuk produk-produk yang beragam. Hal ini juga tergantung apakah akan digunakan tim kerja yang mandiri yang menghasilkan produk mereka dari awal hingga akhir.

Pola proses tradisional sendiri mengajarkan agar tiap pekerja melakukan satu jenis pekerjaan untuk satu jenis produk. Padahal sebenarnya pekerja individual atau tim bisa saja bertanggung jawab terhadap produk dari awal hingga akhir. Sebuah perusahaan asuransi, misalnya, mampu mengurangi waktu pemrosesan pengajuan asuransi dari dua minggu menjadi hanya tujuh belas menit setelah mengetahui bahwa hampir semua waktu kerja mereka dihabiskan untuk melakukan pemindahan dokumen, dan untuk menunggu selesainya pemrosesan dokumen itu. Dalam kasus ini, seorang pekerja dituntut bertanggung jawab atas tiap pemrosesan keseluruhan kebijakan asuransi. Tim kerja juga dapat dibentuk agar mempunyai tanggung jawab yang lebih luas. Sebuah kasus yang pernah terjadi pada sebuah perusahaan, departemen akuntansi tidak direstrukturisasi, tetapi tiap seksi yang ada dituntut menjadi tim kerja yang mandiri. Training-silang (*cross-training*) dilakukan di dalam tim-tim itu, dan manajemennya adalah manajemen yang tidak begitu bersifat mengarahkan. Tim itu bertanggung jawab dalam memilih rekannya sendiri, dan produknya sendiri. Bahkan, tim itu juga bisa mengurangi jumlah stafnya secara berangsur-angsur oleh tim-tim itu sendiri. Diantara tim-tim kerja itu juga terjadi saling silang keanggotaan, pada waktu-waktu diperlukan.

MELAKUKAN PERUBAHAN MENUJU
PERUSAHAAN MUTU TERPADU

Dr. Muhammad Akhyar Adnan, MBA., Ak.

Faisa Arif Subandi, SE



Pol proses adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan untuk menghasilkan produk. Pada bab ini, kita akan membahas bagaimana proses produksi dapat dikelola dengan baik. Proses produksi adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan untuk menghasilkan produk. Proses produksi dapat dibagi menjadi beberapa jenis, yaitu proses produksi massal, proses produksi batch, dan proses produksi custom. Proses produksi massal adalah proses produksi yang dilakukan secara terus-menerus untuk menghasilkan produk dalam jumlah yang besar. Proses produksi batch adalah proses produksi yang dilakukan secara berkala untuk menghasilkan produk dalam jumlah yang sedang. Proses produksi custom adalah proses produksi yang dilakukan secara khusus untuk menghasilkan produk dalam jumlah yang kecil. Untuk mengelola proses produksi dengan baik, perusahaan perlu melakukan beberapa hal, yaitu melakukan perencanaan, melakukan pengendalian, dan melakukan evaluasi. Perencanaan proses produksi meliputi menentukan jenis produk yang akan diproduksi, menentukan jumlah produk yang akan diproduksi, dan menentukan waktu yang dibutuhkan untuk memproduksi produk tersebut. Pengendalian proses produksi meliputi memantau kinerja proses produksi secara terus-menerus dan melakukan tindakan korektif jika diperlukan. Evaluasi proses produksi meliputi menilai kinerja proses produksi secara berkala dan melakukan perbaikan jika diperlukan. Dengan melakukan hal-hal tersebut, perusahaan dapat mengelola proses produksinya dengan baik dan menghasilkan produk yang berkualitas.

Untuk mendokumentasikan proses, sebagai permulaan perlu dibuat suatu flow chart proses untuk tiap produk. *Flow chart* tidak dapat menunjukkan siapa atau unit kerja mana yang melakukan pekerjaan itu saat itu juga, namun tetap perlu dibuat setidaknya sebagai permulaan. Pada prinsipnya, pembuatan flow chart ini bertujuan untuk menentukan apa yang seharusnya dilakukan dan unit-unit kerja apa yang bisa dibentuk untuk melaksanakannya.

Dalam membuat flow chart proses akuntansi, yang menjadi masalah adalah ketika data yang sama digunakan untuk lebih dari satu produk, dan ketika output dari suatu proses merupakan proses yang turut menghasilkan lebih dari satu produk. Sebagai contoh, data pembayaran akan digunakan baik dalam pelaporan rugi-laba (*profit and loss reporting*) maupun manajemen kas. Data penggajian digunakan untuk pengisian pajak, *product costing*, laporan manajemen departemental, maupun pembayaran penggajian. Untuk keadaan seperti ini, tergantung apakah akan dibuat struktur dimana tiap pekerja melakukan satu jenis pekerjaan, sehingga tiap pekerja melakukan semua pekerjaan yang berkaitan dengan satu produk itu saja, atau tiap pekerja melakukan beragam proses menengah untuk produk-produk yang beragam. Hal ini juga tergantung apakah akan digunakan tim kerja yang mandiri yang menghasilkan produk mereka dari awal hingga akhir.

Bab
10

Akuntansi Mutu Terpadu
(Total Quality Accounting)

MENGIHAI DAN MELAKUKAKAN
MENGIMPLEMENTASIKAN MUTU TERPADU

Banyak perusahaan yang berhasil dalam mengimplementasikan mutu terpadu. Namun, tidak sedikit pula yang gagal dalam mengimplementasikan mutu terpadu. Fenomena kegagalan ini perlu dikaji lebih lanjut, agar kegagalan itu tidak terulang. Dalam bab ini akan dibahas mengapa kegagalan-kegagalan itu terjadi. Kemudian dilanjutkan dengan membahas bagaimana cara menghindari kegagalan itu.

BAGIAN IV

**MELAKUKAN PERUBAHAN MENUJU
PERUSAHAAN MUTU TERPADU**

Rata-rata perusahaan yang mengimplementasikan mutu terpadu adalah karena perusahaan itu menganggap mutu terpadu hanya merupakan semacam moda. Dalam arti bahwa konsep ini sekali memang dimunculkan dengan penuh semangat namun kemudian dianggap sudah selesai masa penerapannya, jadi tidak berkelanjutan. Atau sebaliknya, perusahaan mempunyai harapan yang tidak realistis, walaupun perusahaan itu telah mempunyai komitmen yang dibutuhkan untuk mencapai harapan itu.

Disamping kegagalan, Dr. Muhammad Akhyar Adnan, MBA., Ak. Faisal Arif Subandi, SE yang tidak realistis, perusahaan melakukan beberapa kesalahan ketika memulai gerakan mutu terpadu. Berikut ini beberapa kesalahan-kesalahan yang umum dilakukan perusahaan-perusahaan yang gagal.

1. Manajemen puncak mendelegasikan implementasi mutu terpadu, dan kepemimpinannya tidak cukup baik. Dari kasus-kasus perusahaan yang gagal dengan mutu terpadu, ada kasus dimana manajer puncak telah memberikan komitmen untuk mengimplementasikan mutu terpadu, namun kemudian mendelegasikan tanggung jawab yang seharusnya dipegangnya kepada departemen penjamin mutu atau kepada para ahli mutu yang disewa dari luar. Perusahaan tidak menjerat seluruh orang di dalam perusahaan untuk melakukan perbaikan mutu yang diperlukan untuk melibatkan

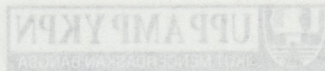


Akuntansi Mutu Terpadu
(Total Quality Accounting)

BAGIAN IV

MELAKUKAN PERUBAHAN MENUJU PERUSAHAAN MUTU TERPADU

Dr. Muhammad Akhyar Adnan, MBA, AK
Faisal Anif Subandi, SE



Bab

10

MENGHINDARI KEGAGALAN MENGIMPLEMENTASIKAN MUTU TERPADU

Banyak perusahaan yang berhasil dalam mengimplementasikan mutu terpadu. Namun, tidak sedikit pula yang gagal dalam mengimplementasikan mutu terpadu. Fenomena kegagalan ini perlu dikaji lebih lanjut, agar kegagalan itu tidak terulang. Dalam bab ini akan dibahas mengapa kegagalan-kegagalan itu terjadi. Kemudian dilanjutkan dengan membahas bagaimana cara menghindari kegagalan itu.

A. KESALAHAN UMUM KETIKA MULAI MENGIMPLEMENTASIKAN MUTU TERPADU

Rata-rata kesalahan yang dilakukan perusahaan yang gagal mengimplementasikan mutu terpadu adalah karena perusahaan itu menganggap mutu terpadu hanya merupakan semacam mode. Dalam arti bahwa konsep ini sekali memang dimunculkan dengan penuh semangat namun kemudian dianggap sudah selesai masa penerapannya, jadi tidak berkelanjutan. Atau sebaliknya, perusahaan mempunyai harapan yang tidak realistis, walaupun perusahaan itu telah mempunyai komitmen yang dibutuhkan untuk mencapai harapan itu.

Disamping kegagalan yang dikarenakan komitmen yang setengah hati dan harapan yang tidak realistis, perusahaan-perusahaan yang gagal dengan mutu terpadu biasanya melakukan beberapa kesalahan ketika memulai gerakan mutu terpadu. Berikut ini beberapa kesalahan-kesalahan yang umum dilakukan perusahaan-perusahaan yang gagal.

1. **Manajemen puncak mendelegasikan implementasi mutu terpadu, dan kepemimpinannya tidak cukup baik.** Dari kasus-kasus perusahaan yang gagal dengan mutu terpadu, ada kasus dimana manajer puncak telah memberikan komitmen untuk mengimplementasikan mutu terpadu, namun kemudian mendelegasikan tanggung jawab yang seharusnya dipegangnya kepada departemen penjamin mutu atau kepada para ahli mutu yang disewa dari luar. Perusahaan tidak menjalankan kepemimpinan yang diperlukan untuk melibatkan setiap orang di dalam perusahaan.

2. **Terlalu gegabah memandang pembentukan tim.** Dalam gerakan mutu terpadu, tim memang harus dibentuk dan semua karyawan seharusnya dilibatkan dengan mereka. Namun bekerja dalam tim merupakan suatu pendekatan yang harus dipelajari. Supervisor harus belajar bagaimana menjadi pelatih yang efektif dan karyawan harus belajar bagaimana menjadi pemain tim yang baik. Dalam kasus ini, jika ingin agar tim itu berhasil perusahaan seharusnya menjalankan suatu perubahan budaya perusahaan. Sebab masalah justru akan timbul jika perusahaan terburu-buru dan menempatkan banyak orang dalam tim sebelum anggota tim itu belajar bagaimana menjadi pemain tim, serta jika budayanya tidak diubah terlebih dahulu.
3. **Latih semua karyawan sekaligus.** Pandangan ini populer pada pertengahan tahun 1980-an. Perusahaan-perusahaan di Amerika waktu itu banyak yang menggunakan pandangan ini. Mereka menghitung-hitung, berapa banyak karyawan mereka yang telah mendapatkan pelatihan mutu terpadu. Mereka mengeluarkan uang yang sangat besar untuk melatih ratusan karyawan dari tingkat atas hingga bawah pada tahap awal. Orang-orang ini dilatih semua teknik mutu terpadu. Namun ada lebih banyak lagi karyawan perusahaan yang lain yang tidak mendapatkan pelatihan dan masih awam tentang mutu terpadu. Yang terjadi pada perusahaan itu adalah, sebagian besar karyawan yang dilatih itu tidak mendapati adanya kegunaan dari pelatihan itu selama berbulan-bulan. Sampai kemudian mereka jadi lupa akan apa yang mereka dapatkan dari pelatihan itu. Mereka kemudian jadi tidak terdorong untuk dilatih mengenai suatu hal baru karena hal baru itu mereka dapati tidak dapat gunakan. Cara yang tepat untuk melakukan pelatihan ini adalah dengan melatih kelompok-kelompok kecil secara tepat waktu (*just-in-time*), yakni tepat ketika mereka membutuhkan pelatihan itu, atau tepat ketika materi pelatihan itu akan segera diimplementasikan.
4. **Terburu-buru menempatkan terlalu banyak orang dalam tim.** Pada pertengahan tahun 1980-an, ada perusahaan di Amerika yang menerapkan mutu terpadu tapi keliru dalam menangkap esensinya. Perusahaan-perusahaan itu telah menerapkan salah satu prinsip mutu terpadu, yakni pembentukan gugus kendali mutu. Mereka membentuk gugus kendali mutu. Namun gugus kendali mutu itu dibiarkan memilih proyek untuk dikerjakannya sendiri. Gugus kendali mutu pada penerapan awal mutu terpadu di Amerika itu memang bertemu secara rutin dan mendiskusikan berbagai masalah yang mereka hadapi, tetapi hanya sedikit dari masalah yang didiskusikan itu yang relevan dengan perbaikan mutu. Yang menjadi masalah dalam kasus ini adalah pada kekeliruan pandangan mengenai fokus dari dibentuknya gugus kendali mutu itu. Gugus kendali mutu itu seharusnya memfokuskan masalah pada perbaikan mutu.

5. **Proses penyebaran (deployment process).** Beberapa perusahaan yang gagal dengan mutu terpadu mengembangkan inisiatif gerakan mutu tanpa secara bersamaan mengembangkan rencana untuk mengintegrasikan gerakan mutu itu ke dalam semua elemen organisasi (yakni ke dalam bagian operasi, anggaran, pemasaran, akuntansi). Perusahaan seharusnya merencanakan dan melibatkan para stakeholder utama perusahaan, baik para manajer, serikat-serikat yang ada dalam perusahaan, pemasok, dan orang-orang bagian produksi yang lain. Upaya ini memang akan membutuhkan waktu, tapi harus dilakukan. Perencanaan ini berhubungan dengan hal-hal seperti struktur, pemberian penghargaan, pengembangan keahlian, pendidikan, dan kesadaran.
6. **Menggunakan pendekatan yang dangkal, yang dogmatis.** Beberapa perusahaan yang gagal karena menggunakan begitu saja pendekatan mutu terpadu yang diajarkan oleh para guru mutu, seperti Deming, Juran, Feigenbaum, Crosby, dan lain-lain. Perusahaan-perusahaan itu membabi-butu. Mereka percaya bahwa ajaran para guru itu sepenuhnya betul, dan menerapkan persis seperti yang diajarkan oleh para guru itu. Ajaran mereka memang betul, telah diakui dunia. Namun para guru itu sendiri mengajarkan bahwa perusahaan perlu menyesuaikan gerakan mutu yang mereka ajarkan dengan kebutuhan masing-masing perusahaan. Sebab setiap perusahaan mempunyai lingkungan dan kapasitas yang berbeda-beda. Dalam kasus ini, perusahaan-perusahaan perlu mempertimbangkan konsep mutu terpadu yang diajarkan para guru mutu itu dengan disesuaikan dengan kapasitas mereka.
7. **Kebingungan terhadap perbedaan antara pendidikan (education), kesadaran (awareness), inspirasi (inspiration), dan pembentukan keahlian (skill building).** Kebingungan ini bukan dalam hal terminologinya, namun dalam bagaimana melakukannya. Perusahaan-perusahaan yang gagal seringkali tidak tepat dalam menjalankan konsep-konsep itu. Perusahaan-perusahaan yang gagal dalam hal ini biasanya telah menjalankan semua hal itu. Mereka melatih pekerja mereka, menginspirasi, mengajari berbagai gaya manajerial, maupun menunjukkan semua jejaring maupun analisis kepada para pekerja itu. Namun itu tidak berarti bahwa perusahaan itu telah selesai begitu saja, mereka pasti akan berhasil jika telah menjalankan apa yang diajarkan dalam konsep mutu terpadu begitu saja. Sebab ada waktunya ketika perusahaan perlu memberikan pendidikan dan menginspirasi serta menyadarkan pekerja tentang mutu terpadu, dan ada pula waktunya untuk mengajari para pekerja itu tentang alat-alat praktis yang dapat digunakan untuk mengerjakan permasalahan-permasalahan yang khusus dan yang berbeda dibandingkan dengan apa yang pekerja lakukan ketika belum menerapkan mutu terpadu.

8. **Memulai implementasi mutu terpadu sebelum siap.** Kadang-kadang, manajer di tingkat atas sulit atau enggan mengakui bahwa mereka tidak mengetahui tentang sesuatu hal. Dalam penerapan awal mutu terpadu, ada perusahaan-perusahaan di Amerika melakukan kesalahan dalam mengimplementasikan mutu terpadu, yakni mengimplementasikan mutu terpadu sebelum paham. Dalam perusahaan-perusahaan itu, di pabrik-pabriknya memang telah ditemplei grafik-grafik pengendalian sebagai penjabaran dari konsep partisipatoris, dan mereka menyelenggarakan pertemuan untuk mengkaji data-data yang mereka temukan. Mereka juga mengatakan bahwa karyawan harus dilibatkan. Namun, mereka tidak melaksanakan perbaikan berkelanjutan, dan tidak menerapkan keterlibatan dari setiap orang yang sifatnya nyata, atau dengan kata lain karyawan tidak benar-benar terlibat. Maka, jadinya mereka tidak mendapatkan hasil yang optimal. Yakinkan bahwa tahap pertama adalah mendapatkan pendidikan mengenai mutu terpadu secara cukup sebelum mulai mengimplementasikan mutu terpadu.

B. PERSYARATAN UNTUK MENGIMPLEMENTASIKAN MUTU TERPADU: Menghindari Tidak Optimalnya Implementasi Mutu Terpadu

Agar konsep mutu terpadu bisa diterima dan diterapkan secara penuh, yang dipersyaratkan adalah menjadikan mutu terpadu justru seperti aktivitas yang biasa, tidak ada identitas sebagai suatu aktivitas khusus yang disandangkan kepada implementasi mutu terpadu. Penerimaan yang penuh atas mutu terpadu akan mengarahkan perusahaan untuk menjadikan prinsip-prinsip dan praktik-praktik mutu terpadu sebagai satu-satunya cara untuk menjalankan perusahaan. Mutu terpadu kemudian tidak lagi tampak sebagai suatu program yang terpisah, tetapi akan menjadi cara dalam menjalankan bisnis yang regular, yang mendarah daging.

Untuk itu, ada beberapa persyaratan yang perlu dipenuhi oleh perusahaan:

1. Mutu terpadu memerlukan komitmen dari manajemen puncak; eksekutif puncak harus mengarahkan, dengan keras dan jelas.
2. Semua yang dilakukan harus dikaitkan dengan bagaimana perusahaan melayani pelanggan utama mereka; mutu terpadu adalah berfokus pada pelanggan.
3. Beberapa tujuan harus ditetapkan untuk mengarahkan upaya penerapan mutu terpadu, tujuan-tujuan yang setiap orang dapat mengetahui dan mengenalinya.
4. Pengukuran hasil; mutu terpadu adalah berdasarkan data (*data driven*); pekerja membutuhkan data mengenai kondisi yang sedang berjalan untuk mengarahkan perbaikan dan mereka memerlukan data mengenai hasil-hasil untuk menilai *out put* dan mengarahkan perbaikan lebih lanjut.

5. Mutu terpadu harus disesuaikan dengan perusahaan; pendekatan lain akan berjalan hanya jika disesuaikan dengan tiap kebutuhan dan situasi perusahaan.

Ada kemungkinan muncul pertanyaan, jika suatu perusahaan tidak mampu menerapkan semua poin itu, atau ada yang tidak dilaksanakan, apakah mutu terpadu masih bisa berjalan? Bagaimana jika direktur utama tidak mampu menunjukkan kepemimpinan yang mempunyai komitmen? Bagaimana jika yang dikatakannya itu hanya sebatas di mulut (*lip service*) saja? Dapatkah mutu terpadu akan berjalan jika hanya suatu bagian saja dari keseluruhan perusahaan yang berkeinginan mengimplementasikan mutu terpadu? Jawabannya adalah tetap bisa, tetapi setelah itu, direktur utama harus terinspirasi untuk bergerak maju dan mengambil tanggung jawab untuk menerapkan mutu terpadu secara penuh, jika tidak, mutu terpadu tidak akan berjalan baik dan perusahaan tidak akan mencapai keberhasilan.

C. KOMITMEN DARI MANAJER PUNCAK

Yang paling utama agar gerakan mutu terpadu dapat berjalan baik adalah jika ada komitmen dari manajemen puncak. Komitmen yang harus diberikan oleh para manajer puncak itu setidaknya ada dua hal. Pertama, komitmen untuk mengeluarkan sumber daya yang akan digunakan untuk menjalankan gerakan mutu terpadu pada tiap departemen yang ada. Untuk mengimplementasikan mutu terpadu diperlukan biaya, tetapi yang perlu ditegaskan adalah bahwa biaya itu tidak harus mahal. Komitmen yang kedua, manajer puncak bersedia menyediakan waktu untuk mengarahkan gerakan mutu terpadu pada tiap departemen. Jika para manajer puncak tidak menunjukkan komitmen, maka pekerja di bawahnya akan melihat bahwa gerakan mutu terpadu yang sedang mereka lakukan itu bukan merupakan prioritas yang perlu dipandang serius. Dalam mutu terpadu, sebaiknya perusahaan memperlakukan mutu itu sebagai nomor satu; mutu sebagai sesuatu yang mendarah daging. Para manajer puncak perlu berkomitmen secara penuh, dan terlibat aktif secara personal, mengikuti gerakan mutu terpadu dari hari ke hari.

Tentu saja para manajer puncak tidak harus menghabiskan sebagian besar waktu mereka hanya untuk mengarahkan gerakan mutu terpadu pada suatu departemen yang dijadikan anak emas, karena departemen itu, (misal departemen produksi) secara langsung berkaitan dengan pelanggan. Yang ditekankan di sini adalah bahwa para manajer puncak itu harus mempunyai komitmen, baik dalam hal penggunaan sumber daya maupun menyediakan waktu mereka untuk gerakan mutu terpadu pada semua departemen tanpa kecuali.

Agar setiap departemen dapat menjalankan gerakan mutu terpadu secara komprehensif, tidak setengah hati, maka diperlukan adanya perubahan budaya perusahaan secara keseluruhan. Dalam konteks ini, para manajer puncak itulah orang pertama yang seharusnya mengarahkan sehingga mutu terpadu dapat menjadi budaya perusahaan secara keseluruhan. Ini adalah alasan lain mengapa komitmen para manajer puncak diperlukan dalam gerakan mutu terpadu. Bahkan dengan adanya komitmen dari manajer puncakpun, perubahan budaya ini masih akan cukup sulit dilakukan. Sebagian orang mungkin akan melihat bahwa perubahan yang dilakukan dengan mengimplementasikan mutu terpadu ini merupakan sesuatu yang berbahaya, bahaya bagi posisi mereka, bahaya bahwa kekuasaan mereka mungkin akan hilang, atau bahkan mungkin pekerjaan mereka akan hilang. Sebagian yang lain mungkin masih setengah hati dalam menerapkan perubahan ini dalam pekerjaan mereka. Oleh karenanya, jika para manajer puncak tampak tidak penuh dalam mengarahkan perubahan ini, maka tidak bisa diharapkan untuk dicapai hasil yang memuaskan.

1. Komite Pengarah Implementasi Mutu Terpadu

Untuk memulai implementasi mutu terpadu, maka terlebih dulu harus dibentuk sebuah komite pengarah tingkat puncak. Pada bab 2 telah dijelaskan bahwa dalam organisasi yang menerapkan mutu terpadu terdapat gugus kendali mutu, pada departemen apapun dan pada tingkat apapun dalam struktur organisasi. Komite pengarah ini tidak lain adalah gugus kendali mutu pada tingkat manajemen puncak tersebut. Pada bagian ini, kami akan menggunakan nama komite pengarah dengan tujuan agar pembahasan di sini lebih menjelaskan posisi gugus kendali mutu para eksekutif tersebut.

Komite pengarah ini merupakan suatu kelompok yang terdiri dari para manajer puncak dan dipimpin oleh orang yang berada di posisi paling puncak di perusahaan. Kepala kelompok ini tergantung pada masing-masing organisasi. Pada organisasi yang besar, presiden/direktur adalah orang yang seharusnya menjadi ketua komite pengarah, dan para wakil presiden/direktur adalah para anggota komite pengarah. Komite pengarah ini merupakan suatu kelompok orang yang pertama kali membicarakan secara serius dan terlembaga mengenai implementasi mutu terpadu pada perusahaannya. Fungsi komite adalah melakukan perencanaan agar perusahaan dapat mengimplementasikan mutu terpadu. Yang termasuk dalam tugas yang akan dilaksanakan oleh komite ini adalah mengembangkan visi, mis, tujuan, maupun pedoman-pedoman (*guiding principle*) bagi keseluruhan perusahaan, membentuk tim kerja untuk mencapai tujuan itu, memonitor kemajuan yang terjadi, maupun memberikan penghargaan kepada orang-orang yang dinilai berkinerja bagus bagi perusahaan. Bisa juga dikatakan secara

sederhana bahwa tugas komite ini adalah memanageri implementasi mutu terpadu pada perusahaannya. Oleh karenanya, kinerja komite pengarah ini sangat penting dalam menentukan keberhasilan perusahaan dalam mengimplementasikan mutu terpadu.

2. Peran Manajer Menengah

Para manajer menengah adalah orang-orang yang kapasitasnya tidak bertanggungjawab untuk memulai perubahan budaya yang diperlukan oleh gerakan mutu terpadu. Manajer menengah adalah orang yang berurusan dengan pabrik, perlengkapan, dan proses yang ditetapkan oleh manajer yang lebih tinggi. Manajer menengah ini mempunyai wilayah tanggung jawab yang terbatas; dia tidak bertanggung jawab untuk mengotorisasi penggunaan sumber daya perusahaan, maupun dalam membangun visi, atau tanggung jawab seperti yang dipikul manajer puncak. Kendati begitu, ini tidak berarti bahwa para manajer menengah, yang salah satunya adalah kepala departemen akuntansi, serta pekerja yang tingkatnya berada di bawahnya lagi, tidak mempunyai peran dalam gerakan mutu terpadu. Manajer menengah ini justru orang yang akan menjalankan mutu terpadu dalam tingkatan teknisnya.

Namun seringkali gerakan mutu terpadu menemui kesulitan ketika sampai pada tingkat manajemen menengah. Lebih mudah menawarkan gerakan mutu terpadu pada para manajer puncak serta kepada para pekerja lapangan, dibanding kepada para manajer menengah. Ada beberapa hal yang menyebabkan hal ini terjadi, yakni:

- a. Biasanya, orang-orang hebat yang berada pada posisi sebagai manajer menengah ini sudah menempati posisi itu dalam kurun waktu yang lama. Mereka menyadari bahwa posisi mereka sulit meningkat lebih tinggi lagi, dan melihat perubahan mutu terpadu yang bersifat mendasar akan menjadi ancaman bagi mereka untuk mempertahankan posisi mereka.
- b. Banyak dari manajer menengah yang baru dapat menduduki kursi sebagai manajer menengah itu setelah sangat lama membanting tulang sebagai pekerja lapangan. Mereka merasa bahwa mereka mengetahui pekerjaan para pekerja bawahannya di lapangan dibanding pekerja bawahannya itu sendiri, karena mereka memang sangat lama mengerjakan pekerjaan itu. Namun untuk melakukan gerakan mutu terpadu, akan ada banyak perubahan yang perlu dilakukan, sehingga para manajer ini seringkali justru menghambat perubahan.
- c. Banyak manajer menengah yang hanya melakukan apa yang dulu, diperintahkan kepada mereka. Mereka tidak mengupayakan gelombang gerakan yang baru, tidak memainkan suatu permainan baru di dalam departemennya. Pola manajemen yang tidak fleksibel terhadap perubahan itu menghambat inovasi baru yang ditawarkan mutu terpadu.

e. Para manajer menengah sebagai suatu kelompok cenderung belajar hanya sedikit dibanding manajer puncak. Sementara dunia bisnis terus-menerus berkembang dengan sangat cepat, kelambatan mereka untuk menyesuaikan dengan iklim bisnis itu tentu merupakan suatu kendala bagi gerakan mutu terpadu yang di dalamnya banyak terdapat pemikiran-pemikiran baru.

Namun disamping manajer menengah yang bersifat menghambat mutu terpadu, banyak pula manajer menengah yang mempunyai pemikiran yang "brilian", pemikiran yang jauh ke depan. Dalam perusahaan yang menerapkan akuntansi mutu terpadu, kepala departemen akuntansinya seharusnya adalah manajer dengan pemikiran seperti ini. Sebab mereka inilah yang akan mampu menjadi pemimpin mutu terpadu yang baik.

Dalam gerakan mutu terpadu, para manajer menengah ini harus memfasilitasi orang-orang yang berada di bawah otorisasinya agar para pekerja itu dapat bekerja dengan lebih baik, lebih mudah, dan mendapatkan kepuasan yang terus-menerus semakin meningkat. Manajer menengah ini harus membantu, mengajari, mendorong, memberi pujian jika perlu, dan yang tak kalah penting, mendengarkan bawahannya. Dia harus membangun kepercayaan dan kerja sama tim dalam bagiannya.

Manajer menengah akan berfungsi sebagai pemimpin gugus kendali mutu _ XE "Pemimpin gugus kendali mutu" §. Efektivitas manajer menengah dalam beradaptasi terhadap mutu terpadu, dan kepemimpinan yang baik dari manajer menengah ini akan memperbesar peluang suatu departemen, maupun kemudian perusahaan secara keseluruhan, dalam mencapai keberhasilan.

D. PERENCANAAN DAN SOSIALISASI MUTU TERPADU KEPADA SELURUH ELEMEN PERUSAHAAN

Setelah perusahaan mempunyai komitmen terhadap mutu terpadu, dan membentuk komite pengarah, atau gugus kendali mutu tingkat manajemen puncak, maka perusahaan akan memasuki tahap yang semakin nyata di depan mata dalam mengimplementasikan mutu terpadu. Pada tahap ini, komite pengarah harus mengembangkan visi dan pedoman-pedoman, menetapkan target dan tujuan, dan mulai mengembangkan suatu sistem untuk memberikan penghargaan kepada karyawan berprestasi serta kemudian melakukan publikasi atau sosialisasi mengenai program mutu terpadu kepada seluruh elemen perusahaan.

1. Visi dan Pedoman

Visi adalah suatu pernyataan yang mencerminkan pandangan jangka panjang perusahaan. Visi akan mengarahkan perusahaan untuk menapaki suatu jalur yang konsisten menuju masa depan seperti yang diinginkannya. Mutu terpadu membutuhkan adanya suatu visi jangka panjang karena mutu terpadu merupakan suatu sistem yang akan berjalan dalam jangka panjang, atau hanya dapat dicapai dalam jangka panjang.

Visi dinyatakan dalam suatu kalimat. Kalimat ini tidak harus panjang, bahkan semakin pendek/ringkas kalimat itu justru semakin bagus. Yang prinsip dalam menetapkan visi adalah bahwa visi ini harus mencerminkan pemikiran kolektif dari komite pengarah tersebut. Jika suatu perusahaan besar mempunyai banyak divisi, yang masing-masing divisi juga mempunyai visi tersendiri, maka visi pada divisi itu harus seiring atau mendukung visi perusahaan secara keseluruhan.

Pedoman (*guiding principle*) adalah elemen kedua dari visi, dan biasanya dicantumkan bersama visi di dalam suatu dokumen yang sama. Dalam pedoman ini terdapat garis-garis besar kebijakan bagi organisasi dan seluruh karyawan. Pedoman-pedoman ini bisa berhubungan dengan kejujuran, etika, keadilan, mutu, pemasok, pelanggan, masyarakat, lingkungan, peran manajemen dan karyawan, dan sebagainya.

Berikut ini adalah pedoman perusahaan IBM:

Gambar 10.1.
Pedoman IBM

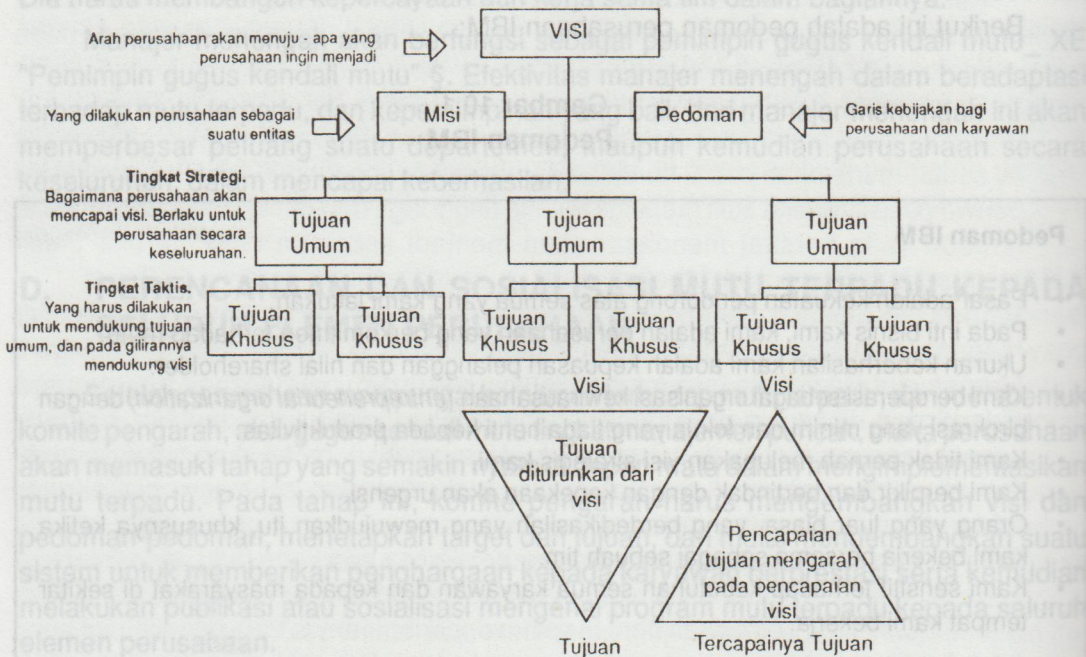
Pedoman IBM

- Pasar adalah kekuatan pendorong atas semua yang kami lakukan.
- Pada inti bisnis kami, kami adalah perusahaan yang berkomitmen terhadap mutu.
- Ukuran keberhasilan kami adalah kepuasan pelanggan dan nilai shareholder.
- Kami beroperasi sebagai organisasi kewirausahaan (*entrepreneurial organization*) dengan birokrasi yang minim dan fokus yang tiada henti kepada produktivitas.
- Kami tidak pernah melupakan visi strategis kami.
- Kami berpikir dan bertindak dengan kepekaan akan urgensi.
- Orang yang luar biasa, yang berdedikasi yang mewujudkan itu, khususnya ketika kami bekerja bersama sebagai sebuah tim.
- Kami sensitif terhadap kebutuhan semua karyawan dan kepada masyarakat di sekitar tempat kami bekerja.

2. Target dan Tujuan

Target dan tujuan umum yang ditetapkan oleh komite pengarah harus seiring dengan visi. Target dan tujuan umum ini adalah target dan tujuan untuk perusahaan secara keseluruhan, bukan hanya untuk departemen per departemen. Target dan tujuan ini bersumber dari visi dan seringkali merupakan bagian dari rencana strategis perusahaan. Tujuan ini harus dicapai dalam rangka mencapai visi. Dari target dan tujuan umum ini, kemudian akan diturunkan target dan tujuan untuk tiap departemen, tim, bahkan untuk tiap karyawan. Semua itu berawal dari visi, dan bisa dikatakan bahwa visi adalah sesuatu yang mengarahkan perusahaan pada arah yang diinginkan, dan menjadi dasar untuk membuat pedoman untuk mencapai vis itu. Sementara target dan tujuan umum mencerminkan target-target strategis dalam rangka mencapai visi. Tujuan taktis yang khusus pada tiap departemen merupakan gambaran atas apa yang harus dilakukan untuk mencapai visi. Tujuan baik yang lingkupnya umum maupun khusus pada tiap departemen itu harus berhubungan dengan implementasi mutu terpadu.

Gambar 10.2.
Hirarki Visi dan Tujuan



Sumber: Goetsch, David L., dan Stanley B. Davis, Introduction to Total Quality: Quality Management for Production, Processing, and Services, Edisi ke-2, Prentice Hall Inc., 1997.

3. Pelatihan Mutu Terpadu

Sebelum para eksekutif puncak dan komite pengarah dapat berfungsi sebagai suatu tim mutu terpadu, mereka akan memerlukan pelatihan. Pelatihan ini diperlukan untuk memberi pengetahuan mengenai mutu terpadu kepada para eksekutif, yang sebenarnya merupakan orang-orang yang membuka pintu pertama bagi gerakan mutu terpadu di perusahaan. Para manajer puncak mungkin mempunyai komitmen maupun semangat yang besar dalam mengimplementasikan mutu terpadu, namun komitmen dan semangat saja tidaklah cukup. Pengetahuan tersebut merupakan bekal yang penting untuk memastikan bahwa gerakan mutu terpadu itu bisa terarah.

Pelatihan bisa didapatkan dengan berbagai cara, baik dengan mengikuti kursus, maupun mendatangkan konsultan untuk mengadakan pelatihan di perusahaan. Pembelajaran mandiri juga sangat positif untuk dilakukan, tapi metode ini tampaknya kurang bisa menjamin. Jika para manajer puncak itu sudah mendapatkan pelatihan, maka bisa dikatakan bahwa mereka sudah siap untuk mulai mengimplementasikan mutu terpadu. Demikian juga, ketika proyek perbaikan pertama akan dimulai, para karyawan yang dilibatkan di dalam tim kerja harus pula mendapatkan pelatihan terlebih dulu. Pelatihan ini sebaiknya mengenai hal-hal yang diperlukan pada waktu tertentu saja. Kesalahan umum yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan di Amerika pada awal-awal perkembangan mutu terpadu adalah bahwa mereka mencoba memberikan pelatihan kepada karyawannya secara serempak. Cara ini keliru. Sebab, pertama, perusahaan akan mengeluarkan biaya yang sangat besar. Kedua, tidak semua karyawan membutuhkan pelatihan itu pada satu saat. Ketiga, sebagian besar karyawan yang diberi pelatihan itu akan lupa pada apa yang disampaikan dalam pelatihan itu sebelum mereka menemui masalah yang dapat ditangani dengan materi yang diajarkan dalam pelatihan itu.

Pelatihan ini sebaiknya diberikan ketika karyawan membutuhkannya saja. Perusahaan-perusahaan yang berhasil mengimplementasikan mutu terpadu melakukan pelatihan secara bertahap. Pertama, komite pengarah dilatih terlebih dulu. Setelah itu, mereka mulai melakukan perencanaan untuk mempersiapkan perusahaan agar siap mengimplementasikan mutu terpadu. Kemudian, setelah implementasi mutu terpadu yang pertama baru saja dimulai, anggota komite pengarah itu melatih para pemimpin tim kerja yang dibentuk oleh komite pengarah. Para pemimpin tim kerja ini kemudian melatih anggota tim kerja itu, dan seterusnya.

4. Program Pemberian Penghargaan Kepada Karyawan Berprestasi

Sebelum mulai mengimplementasikan mutu terpadu, komite pengarah ini seharusnya sudah membuat program pemberian penghargaan kepada karyawan yang

berprestasi. Karyawan yang berprestasi, yang dipilih oleh rekan-rekannya sendiri, sebaiknya diberi penghargaan sesuai dengan kinerja yang dicapainya. Namun yang perlu diperhatikan adalah bahwa program penghargaan kepada individu karyawan berprestasi ini sebaiknya hanya untuk permulaan. Sebab ketika gerakan mutu terpadu sudah menjadi suatu gerakan yang rutin dan reguler, program penghargaan kepada individu ini justru akan tidak produktif. Jika implementasi mutu terpadu telah berjalan reguler, sebaiknya penghargaan diberikan kepada tim, bukan kepada individu. Hal ini penting untuk menekankan bahwa prestasi yang dicapai merupakan hasil kerja sama tim dan sekaligus untuk membangkitkan semangat tim.

Program penghargaan ini bisa berupa dua hal. Pertama, penghargaan berupa kenaikan gaji yang didasarkan pada kinerja tahunan karyawan. Kedua, adalah penghargaan yang sifatnya temporer, atau yang diberikan kepada karyawan yang menunjukkan kinerja luar biasa. Penghargaan temporer ini misalnya diberikan ketika suatu tim kerja mampu menyelesaikan tugasnya dengan gemilang. Penghargaan ini tidak harus mewah sifatnya, misalnya cukup dengan mengajak tim itu makan malam bersama para eksekutif puncak perusahaan, memberikan karcis bioskop, atau bisa pula berupa bonus uang.

5. Sosialisasi Gerakan Mutu Terpadu

Ketika gerakan mutu terpadu mulai dirancang, sebaiknya komite pengarah mulai pula mensosialisasikan bahwa perusahaan akan mengimplementasikan mutu terpadu. Hal ini penting dilakukan karena semua karyawan seharusnya mengetahui apa yang terjadi dengan perusahaan tempat mereka bekerja. Dengan adanya sosialisasi ini, diharapkan karyawan mengetahui kebijakan manajemen, dapat mempersiapkan diri terhadap kebijakan manajemen, dan mendukung kebijakan itu sesuai dengan bidang kerjanya, khususnya karyawan yang terkena pengaruh yang besar dengan adanya gerakan mutu terpadu. Oleh karenanya, mereka harus mengetahui adanya kebijakan manajemen untuk mengimplementasikan mutu terpadu. Pada perkembangan selanjutnya, ketika gerakan mutu terpadu telah berlangsung secara rutin, maka karyawan juga perlu terus-menerus diberi informasi mengenai perkembangan yang terjadi dengan gerakan mutu terpadu di perusahaan mereka.

6. Infrastruktur yang Mendukung Perbaikan yang Berkelanjutan

Sampai pada bagian ini telah dibahas bahwa dalam implementasi mutu terpadu diperlukan adanya komitmen dari manajemen puncak, gugus kendali mutu, rencana-rencana implementasi sampai tahap awal, dan *training* yang diperlukan untuk membuat agar para pimpinan serta tim kerja siap mengimplementasikan mutu terpadu. Disamping

berbagai persyaratan itu, yang juga penting adalah infrastruktur. Berbagai hal yang telah kami bahas sebelumnya pada bab ini merupakan bagian dari infrastruktur pendukung implementasi mutu terpadu. Namun disamping itu ada lagi tiga infrastruktur yang dapat mendukung upaya implementasi mutu terpadu, yakni prosedur operasi, struktur organisasi, dan keberadaan serikat pekerja di dalam perusahaan.

a. Prosedur

Setiap organisasi seharusnya beroperasi sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Namun, tidak semua prosedur operasi dapat mendukung mutu terpadu. Sebagai contoh prosedur pada organisasi tradisional, sama sekali tidak mendukung mutu terpadu. Oleh karenanya, jika suatu perusahaan yang ingin mengimplementasikan mutu terpadu masih menggunakan prosedur tradisional, maka seharusnya perusahaan itu merubah prosedurnya agar sesuai atau mendukung mutu terpadu.

b. Struktur Organisasi

Untuk dapat mendukung mutu terpadu, ada perusahaan yang merubah struktur organisasinya, dan hasilnya bisa efektif. Struktur organisasi itu tidak harus diubah, asalkan perusahaan menggunakan teknik mutu terpadu, yang pada bab-bab sebelumnya telah kami jelaskan, yakni dengan membentuk gugus kendali mutu serta tim kerja.

c. Serikat Pekerja

Dalam perusahaan khususnya perusahaan besar, tenaga kerja terorganisir dengan baik. Tenaga kerja tersebut terorganisir dalam suatu serikat kerja yang merupakan bagian inheren dari infrastruktur perusahaan. Serikat pekerja ini digunakan sebagai suatu media bagi karyawan untuk mengeluarkan aspirasinya kepada pemilik perusahaan, dan seringkali pengaruh serikat pekerja ini cukup signifikan dalam menentukan hubungan antara karyawan dengan perusahaan.

Karena signifikannya peran serikat pekerja di mata karyawan, maka dalam mengupayakan agar implementasi mutu terpadu di perusahaan bisa berjalan lancar, serikat pekerja ini harus dilibatkan dalam pembicaraan mengenai mutu terpadu. Serikat pekerja sebaiknya dilibatkan sejak awal ketika manajemen berencana mengimplementasikan mutu terpadu. Hal ini penting dilakukan untuk menghindari adanya kesalahpahaman atau ketidaksadaran serikat pekerja mengenai mutu terpadu, yang dapat memunculkan respon yang negatif dari serikat pekerja.

Sumber: Goetsch, David L., dan Stanley B. Davis, *Introduction to Total Quality: Quality Management for Production, Processing, and Services*, Edisi ke-2, Prentice Hall Inc., 1997.

E. TAHAP-TAHAP IMPLEMENTASI MUTU TERPADU

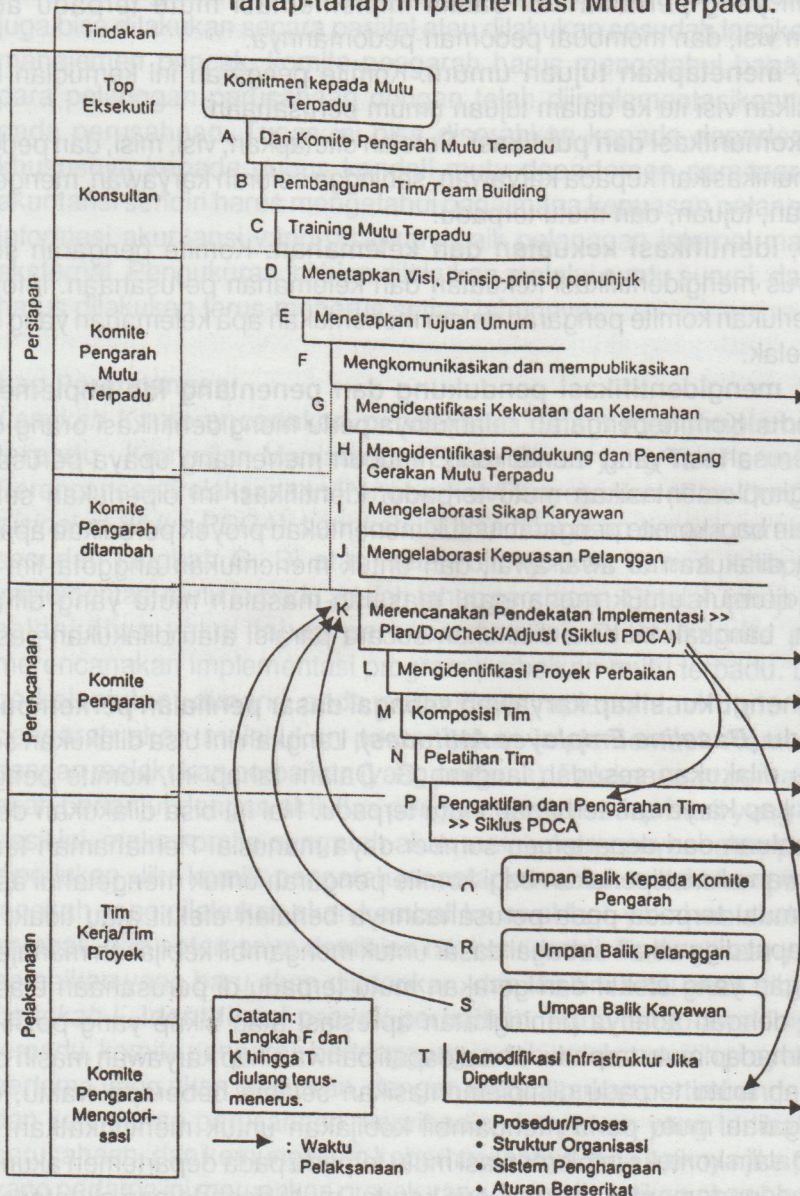
Setelah membahas syarat-syarat yang seharusnya dipenuhi untuk mengimplementasikan mutu terpadu agar mencapai hasil yang optimal, pada bagian ini, akan dibahas tahap-tahap implementasi mutu terpadu. Dengan pembahasan ini diharapkan pembaca mempunyai gambaran yang lebih jelas mengenai implementasi mutu terpadu, lihat gambar 10.3.

1. Tahap Persiapan

Tahap ini terdiri dari langkah A hingga J, berikut ini:

- **Langkah A.** Pada permulaan implementasi mutu terpadu, Presiden Direktur harus **membentuk komite pengarah** (atau gugus kendali mutu manajemen puncak). Jika di dalam perusahaan terdapat serikat pekerja, maka pimpinan serikat itu perlu dilibatkan sebagai anggota komite pengarah. Komite pengarah ini sifatnya permanen, kecuali jika ada pergantian karyawan.
- **Langkah B, membangun Ketangguhan Komite Pengarah.** Komite pengarah ini perlu mempertangguh tim (*team-building*) sebelum mulai mengimplementasikan mutu terpadu. Waktu yang diperlukan kurang lebih satu hingga tiga hari.
- **Langkah C, training mutu terpadu bagi komite pengarah.** Sebelum komite pengarah menjalankan tugasnya sebagai tim pengarah, anggota komite pengarah terlebih dulu diberi *training* mengenai filosofi, teknik, dan alat-alat yang digunakan dalam mutu terpadu. *Training* ini bisa memakan waktu tiga hari, yang selanjutnya anggota komite itu perlu terus-menerus belajar secara individual.

Gambar 10.3. Tahap-tahap Implementasi Mutu Terpadu.



Sumber: Goetsch, David L., dan Stanley B. Davis, Introduction to Total Quality: Quality Management for Production, Processing, and Services, Edisi ke-2, Prentice Hall Inc., 1997.

- **Langkah D, pembangunan visi dan pedoman-pedoman (*Guiding principle*).** Langkah riil yang pertama kali dalam implementasi mutu terpadu adalah membangun visi, dan membuat pedoman-pedomannya.
- **Langkah E, menetapkan tujuan umum.** Komite pengarah ini kemudian harus menderivasikan visi itu ke dalam tujuan umum perusahaan.
- **Langkah F, komunikasi dan publikasi.** Setelah ditetapkan, visi, misi, dan pedoman harus dikomunikasikan kepada karyawan, sehingga seluruh karyawan mengetahui visi, pedoman, tujuan, dan mutu terpadu.
- **Langkah G, identifikasi kekuatan dan kelemahan.** Komite pengarah secara obyektif harus mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Informasi ini akan diperlukan komite pengarah dalam menentukan apa kelemahan yang harus diperbaiki kelak.
- **Langkah H, mengidentifikasi pendukung dan penentang ide implementasi mutu terpadu.** Komite pengarah selanjutnya perlu mengidentifikasi orang-orang di dalam perusahaan yang mendukung maupun menentang upaya perusahaan untuk mengimplementasikan mutu terpadu. Identifikasi ini diperlukan sebagai pertimbangan bagi komite pengarah untuk menentukan proyek perbaikan apa yang seharusnya dilakukan di awal-awal, dan untuk menentukan anggota tim yang sebaiknya ditunjuk untuk menangani masalah-masalah mutu yang dihadapi perusahaan. Langkah ini bisa dilakukan secara paralel atau dilakukan sesudah langkah G.
- **Langkah I, mengukur sikap karyawan sebagai dasar penilaian perkembangan mutu terpadu (*Baseline Employee Attitudes*).** Langkah ini bisa dilakukan secara paralel atau dilakukan sesudah langkah G. Dalam tahap ini, komite pengarah mengukur sikap karyawan terhadap mutu terpadu. Hal ini bisa dilakukan dengan meminta bantuan dari departemen sumber daya manusia. Pemahaman tentang sikap karyawan akan diperlukan bagi komite pengarah untuk mengetahui apakah perubahan mutu terpadu pada perusahaannya berjalan efektif atau tidak, yang kemudian dapat digunakan sebagai dasar untuk mengambil kebijakan manajemen. Perkembangan yang efektif dari gerakan mutu terpadu di perusahaan biasanya ditunjukkan dengan adanya peningkatan apresiasi atau sikap yang positif dari karyawan terhadap mutu terpadu. Jika didapati bahwa sikap karyawan masih belum positif setelah mutu terpadu diimplementasikan selama beberapa waktu, maka komite pengarah mutu perlu mengambil kebijakan untuk meningkatkan sikap karyawan. Dalam konteks implementasi mutu terpadu pada departemen akuntansi, atau secara departemental, maka gugus kendali mutu departemen akuntansi juga harus mengukur sikap para akuntannya untuk mencari tahu bagaimana perkembangan gerakan mutu pada departemen akuntansi sendiri. Pengukuran ini seharusnya dilakukan terus-menerus setiap tahunnya.

• **Langkah J, mengukur kepuasan pelanggan sebagai dasar penilaian perkembangan mutu terpadu (*Baseline Customer Satisfaction*).** Langkah ini juga bisa dilakukan secara paralel atau dilakukan sesudah langkah G. Dalam level manajemen puncak, komite pengarah harus mengetahui bagaimana kepuasan para pelanggan perusahaan dengan telah diimplementasikannya mutu terpadu pada perusahaan. Tugas ini bisa diserahkan kepada departemen pemasaran, khususnya kepada gugus kendali mutu departemen pemasaran. Departemen akuntansi sendiri harus mengetahui bagaimana kepuasan pelanggan mereka atas informasi akuntansi yang disajikan, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal. Pengukuran ini bisa dilakukan melalui suatu survei, dan pengukuran ini harus dilakukan terus-menerus setiap tahunnya.

2. Tahap Perencanaan

• **Langkah K, merencanakan pendekatan dalam mengimplementasikan mutu terpadu** - Kemudian Menjalankan Suatu Siklus yang Tak Pernah Berhenti, yakni Perencanaan/Pelaksanaan/Pengecekan/Penyesuaian (*Plan/Do/Check/Adjust* atau disingkat *Siklus PDCA*). Langkah ini bisa dilakukan secara paralel atau dilakukan sesudah langkah G. Di atas telah ditunjukkan bahwa tahap pertama dalam implementasi mutu terpadu adalah tahap persiapan. Setelah tahap persiapan, tahap selanjutnya yakni tahap perencanaan ini. Disini komite pengarah mulai merencanakan implementasi program perbaikan mutu terpadu. Langkah ini akan berkelanjutan, dimana pada permulaan implementasi mutu terpadu komite pengarah akan melakukan perencanaan implementasi. Kemudian dilanjutkan dengan melakukan perbaikan (yang pertama). Pelaksanaan perbaikan ini kemudian akan berlanjut dengan aktivitas pengecekan terhadap hasil yang didapatkan. Dari hasil ini, maka komite pengarah akan melakukan penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan. Jika komite pengarah menetapkan untuk melakukan penyesuaian, maka langkah yang dilakukan akan kembali ke awal lagi, yakni melakukan perencanaan kembali, dan seterusnya demikian tak henti-henti. Pada gilirannya, proyek-proyek perbaikan yang baru akan ditetapkan, dan tim-tim baru akan dibentuk.

• **Langkah L, identifikasi proyek perbaikan.** Pada tahap awal implementasi mutu terpadu, komite pengarah bertanggung jawab untuk memilih proyek perbaikan mutu pertama yang akan dilakukan, dengan mendasarkan pertimbangan pada kekuatan dan kelemahan perusahaan, kepribadian karyawan yang terlibat, visi dan tujuan perusahaan, dan kemungkinan keberhasilannya. Ada baiknya jika proyek perbaikan yang pertama ini merupakan proyek yang dapat dipastikan akan berhasil. Tujuannya, semangat dari elemen perusahaan yang lebih besar dapat terdorong, melihat perusahaan mereka berhasil melakukan perbaikan pertama dalam mutu terpadu

perusahaan. Pada saat melakukan pemilihan masalah yang akan diperbaiki tersebut, teknik-teknik mutu terpadu seperti gugus kendali mutu, tim kerja, maupun alat-alat pengendalian statistik akan dipergunakan. Proses ini dilakukan terus-menerus, tidak pernah berhenti.

- **Langkah M, komposisi tim.** Sebagai langkah permulaan implementasi mutu terpadu, komite pengarah membentuk tim kerja yang akan bertugas memecahkan masalah-masalah yang dihadapi perusahaan secara keseluruhan. Para anggota komite pengarah ini, yang terdiri dari para manajer departemen, masing-masing akan membentuk tim yang disebut gugus kendali mutu pada departemen masing-masing. Gugus kendali mutu pada departemen ini bersifat lintas-fungsi, dengan melibatkan orang dari berbagai fungsi yang terkait. Gugus kendali mutu pada tiap departemen inilah yang akan bertanggungjawab menjalankan proses perbaikan mutu berkelanjutan pada departemennya. Gugus kendali mutu departemental ini akan membentuk tim kerja untuk memecahkan masalah-masalah khusus yang mereka hadapi. Gugus kendali mutu ini, jika diperlukan, dapat meminta saran atau mengajak diskusi dengan gugus kendali mutu pada tingkat yang lebih tinggi, yakni komite pengarah, khususnya ketika gugus kendali mutu departemental menghadapi masalah yang rumit.
- **Langkah N, pemberian training kepada tim.** Sebagai permulaan, sebelum tim-tim perbaikan menjalankan tugasnya, mereka perlu diberi *training* terlebih dahulu. Pembahasan mengenai *training* apa saja yang perlu diberikan telah dijelaskan pada bab 4.

3. Tahap Pelaksanaan

- **Langkah P, pengaktifan tim (Siklus PDCA).** Pada tahap ini, komite pengarah memberi pengarahan sekaligus menugaskan kepada tim kerja untuk menjalankan tugasnya. Tim-tim ini akan bekerja sesuai dengan masalah yang ditugaskan kepadanya.
- **Langkah Q, umpan balik kepada komite pengarah.** Setelah beberapa waktu menjalankan tugasnya, tim kerja harus memberi informasi mengenai kemajuan dan hasil-hasil yang didapat kepada komite pengarah. Informasi ini dapat disajikan melalui suatu presentasi kepada komite pengarah. Informasi ini seharusnya cukup sering disajikan kepada komite pengarah, misalnya seminggu sekali. Namun jika masalah yang dihadapi mulai tampak stabil, informasi yang sifatnya merupakan umpan balik ini cukup disajikan bulanan. Informasi ini diperlukan bagi komite pengarah untuk melakukan hal-hal yang diperlukan, seperti perubahan dalam penugasan kepada tim kerja dan lain-lain. Perubahan penugasan merupakan umpan balik bagi tim kerja, jadi dua-duanya menerapkan siklus PDCA. Langkah ini dilakukan terus-menerus.

- **Langkah R, tanggapan pelanggan.** Tim kerja ditugaskan untuk memperoleh informasi tanggapan dari pelanggan mengenai mutu yang dihasilkan oleh perusahaan. Survei kepada pelanggan eksternal seharusnya dilakukan setiap tahun.
- **Langkah S, tanggapan karyawan.** Komite pengarah juga membetuk tim kerja yang secara periodik mempunyai tugas mencari tahu bagaimana sikap dan kepuasan para karyawan terhadap gerakan mutu terpadu yang diimplementasikan perusahaan. Survei ini dilakukan setiap tahun. Informasi mengenai sikap dan kepuasan karyawan ini digunakan komite pengarah untuk mengevaluasi perkembangan gerakan mutu terpadu yang mereka implementasikan dan untuk menentukan perbaikan-perbaikan apa yang diperlukan.
- **Langkah T, memodifikasi infrastruktur.** Informasi yang didapat dari langkah Q, R, dan S akan memberi petunjuk kepada komite pengarah untuk menentukan apa perubahan yang perlu dilakukan dalam infrastruktur perusahaan, seperti perubahan pada prosedur dan proses, struktur organisasi, program pemberian penghargaan, aturan-aturan kehidupan berserikat di dalam perusahaan, dan sebagainya. Seringkali perubahan itu dilakukan oleh komite pengarah sendiri, seperti perubahan dalam struktur organisasi. Kendati begitu, ada baiknya pada saat tertentu komite pangarah memberi otoritas kepada tim kerja untuk melakukan perubahan yang diperlukan, seperti perubahan dalam proses yang sedang mereka jalankan. Langkah ini seharusnya juga dilakukan terus-menerus.

F. GERAKAN MUTU PARSIAL: Mengantisipasi Tidak Adanya Komitmen Manajer Puncak

Perlu ditegaskan kembali di sini bahwa suatu perusahaan akan benar-benar menjadi perusahaan mutu terpadu jika ada komitmen yang penuh, teguh, dan bersifat partipatif dari manajemen puncak. Dengan komitmen seperti itu, semua elemen perusahaan akan bergerak bersama dalam gerakan mutu terpadu, sesuai dengan prosesnya masing-masing. Namun yang menjadi pertanyaan, jika ada suatu departemen atau seorang kepala departemen, misalnya kepala departemen akuntansi, melihat akan pentingnya menerapkan mutu terpadu dan mempunyai visi untuk mengimplementasikan mutu terpadu, tetapi manajemen puncak tidak mempunyai komitmen, atau bahkan tidak punya visi yang serupa, apa yang bisa dilakukan kepala departemen itu?

Dalam kasus ini, ada baiknya jika kepala departemen itu mendorong manajer puncak agar mempertimbangkan diri untuk mengimplementasikan mutu terpadu. Tapi ini semua tergantung pada banyak faktor. Jika kepala departemen itu mempunyai kedekatan dengan manajer puncak, maka mungkin akan lebih mudah mempersuasi

manajer puncak itu. Tapi tidak demikian halnya jika manajer puncak tidak juga bersedia dengan usulan untuk mengimplementasikan mutu terpadu itu, walaupun mungkin jarang terjadi.

Dalam kasus ini, kepala departemen bisa mencoba mengimplementasikan mutu terpadu pada departemennya sendiri, sehingga departemen itu dapat meningkatkan kinerja departemennya sebagai kontribusi kepada perusahaan secara keseluruhan. Tidak ada salahnya mengimplementasikan mutu terpadu pada suatu departemen tertentu, atau pada suatu pabrik tertentu, sementara perusahaan secara keseluruhan belum mengimplementasikan mutu terpadu. Orang yang mempunyai kapasitas untuk melakukan gerakan mutu secara diam-diam di dalam departemennya sendiri paling tidak mempunyai posisi sebagai kepala departemen, atau mungkin bisa pula orang yang mampu mempengaruhi kepala departemennya untuk bekerja dengannya. Dalam mengimplementasikan mutu terpadu pada departemennya sendiri itu, kepala departemen tersebut dapat mengasumsikan seolah-olah dia mengepalai perusahaan tempatnya bekerja itu. Sebenarnya tidak tepat jika suatu departemen di dalam perusahaan mengupayakan diri mengimplementasikan gerakan mutu terpadu". Sebab untuk bisa disebut mutu terpadu, syaratnya adalah bahwa setiap aspek di dalam perusahaan ikut terlibat dan berkomitmen kepada mutu terpadu. Namun jika hal itu tidak bisa dilakukan, maka melakukan gerakan mutu terpadu di dalam suatu departemen secara parsial seperti ini tentu tidak ada salahnya.

Untuk mengimplementasikan gerakan mutu terpadu pada departemen secara individual seperti ini, kepala departemen harus mengarahkan departemennya untuk mengimplementasikan setiap prinsip yang ada dalam mutu terpadu dan tetap melalui langkah-langkah implementasi mutu terpadu. Namun karena lingkupnya berbeda, maka akan ada penyesuaian-penyesuaian yang harus dilakukan. Berikut ini adalah langkah-langkah yang dapat dilakukan untuk mengimplementasikan mutu terpadu pada suatu departemen tersendiri tersebut. Dalam pembahasan mengenai langkah-langkah ini, jika sifat suatu langkah pada lingkup departemental ini sama dengan pada lingkup perusahaan secara keseluruhan, maka tidak akan dijelaskan kembali, dan hanya akan menyatakan bahwa langkah ini sama dengan langkah pada konteks perusahaan):

- **Langkah A, pembentukan komite pengarah mutu terpadu.** Jika departemen itu merupakan departemen yang besar, maka suatu komite pengarah (atau gugus kendali mutu pada tingkat departemen) implementasi mutu terpadu pada departemen itu bisa dibentuk sebagai langkah awal. Namun, jika departemen itu ukurannya kecil, tidak perlu dibentuk komite pengarah.
- **Langkah B, membangun kesolidan komite pengarah.** Sama dengan implementasi mutu terpadu pada perusahaan secara keseluruhan. Bedanya hanya pada lingkupnya, yakni pada lingkup departemental.

- **Langkah C, training mutu terpadu bagi komite pengarah.** Jika dibentuk komite pengarah, anggota komite itu perlu diberi pelatihan. Karena tidak ada dukungan dari manajemen puncak, maka kebutuhan sumber daya untuk melakukan gerakan mutu terpadu harus ditanggung sendiri. Training ini bisa memakan waktu tiga hari, yang selanjutnya anggota komite itu perlu terus-menerus belajar secara individual.
- **Langkah D, pembangunan visi dan pedoman-pedoman (*Guiding Principles*),** Langkah E, Menetapkan Tujuan Umum, dan Langkah F, Komunikasi dan Publikasi. Komite pengarah pada departemen yang mengimplementasikan mutu terpadu secara parsial ada baiknya jika membangun visi, misi, pedoman, dan tujuan umum untuk departemen itu sendiri. Visi, misi, pedoman, dan tujuan umum itu kemudian harus disosialisasikan kepada karyawan departemen itu. Dalam kasus bahwa yang mempunyai komitmen terhadap mutu terpadu itu adalah perusahaan secara keseluruhan, bukan hanya satu atau dua departemen, maka visi, misi, dan pedoman-pedoman akan ditetapkan oleh komite pengarah manajemen puncak, dan departemen-departemen di dalam perusahaan hanya mengalir mengikuti apa yang telah ditetapkan pucuk pimpinan perusahaan.
- **Langkah G, identifikasi kekuatan dan kelemahan.** Sama dengan implementasi mutu terpadu pada perusahaan secara keseluruhan. Bedanya hanya pada lingkungannya.
- **Langkah H, mengidentifikasi pendukung dan penentang ide implementasi mutu terpadu.** Sama dengan implementasi mutu terpadu pada perusahaan secara keseluruhan, hanya lingkungannya departemental.
- **Langkah I, mengukur sikap karyawan.** Sebagai dasar penilaian perkembangan mutu terpadu, sama dengan implementasi mutu terpadu pada perusahaan secara keseluruhan, dengan lingkup departemental.
- **Langkah J, mengukur kepuasan pelanggan sebagai dasar penilaian perkembangan mutu terpadu.** Sama dengan implementasi mutu terpadu pada perusahaan secara keseluruhan. Perbedaannya adalah pada pelanggannya. Bagi departemen akuntansi, pelanggannya adalah baik pelanggan internal, yakni departemen-departemen lain, maupun pelanggan eksternal yakni para pemasok.
- **Langkah K, merencanakan pendekatan dalam mengimplementasikan mutu terpadu** - Kemudian Menjalankan Suatu Siklus yang Tak Pernah Berhenti, yakni Perencanaan/Pelaksanaan/Pengecekan/Penyesuaian (Plan/Do/Check/Adjust atau Siklus PDCA). Sama dengan implementasi mutu terpadu pada perusahaan secara keseluruhan. Dalam lingkup apapun, baik pada lingkup perusahaan secara keseluruhan maupun pada lingkup departemental, pendekatan itu harus selalu direncanakan.
- **Langkah L, identifikasi proyek perbaikan.** Proyek perbaikan ini harus diidentifikasi

berdasar pada kekuatan dan kelemahan departemen yang bersangkutan. Proyek perbaikan awal yang dipilih untuk dilaksanakan sebaiknya adalah proyek yang hasilnya dapat diukur dan tidak mengeluarkan biaya besar. Hal ini penting untuk digunakan sebagai dasar dalam mengajak manajemen puncak maupun departemen lain untuk mengimplementasikan mutu terpadu pada perusahaan mereka.

- **Langkah M, komposisi tim;** Langkah N, pemberian training kepada tim; Langkah P, pengaktifan tim (Siklus PDCA). Prosedurnya sama dengan yang diterapkan dalam konteks perusahaan secara keseluruhan. Yang perlu diperhatikan bahwa departemen bersangkutan harus melakukan improvisasi dalam langkah pemberian *training* kepada tim, sebab departemen itu tidak akan mendapatkan dukungan dana untuk menyelenggarakan suatu *training* yang khusus mengenai mutu terpadu. *Training* ini bisa diselenggarakan di luar jam kerja, secara internal, dan mungkin pula secara independen, karena anggaran untuk membayar konsultan dari luar tidak ada.
- **Langkah Q, umpan balik kepada komite pengarah;** Langkah R, tanggapan pelanggan; Langkah S, tanggapan karyawan. Prosedurnya sama dengan implementasi mutu terpadu pada perusahaan secara keseluruhan.
- **Langkah T, memodifikasi infrastruktur.** Setelah mengimplementasikan langkah-langkah implementasi mutu terpadu, departemen bersangkutan mungkin akan mendapati bahwa perusahaan perlu melakukan perubahan pada infrastruktur yang sifatnya lintas-departemental. Namun untuk melakukan ini, departemen bersangkutan harus terlebih dulu dapat meyakinkan manajemen puncak akan pentingnya mutu terpadu.

Seperti dalam konteks implementasi pada perusahaan secara keseluruhan, langkah K hingga T itu dilakukan terus-menerus, atau merupakan suatu siklus yang tak henti-henti. Jika langkah-langkah implementasi telah dilakukan, dan hasilnya menggembirakan, maka keberhasilan itu dapat segera diceritakan kepada manajemen puncak, untuk menarik manajer puncak serta departemen-departemen lain yang semula ragu untuk mengimplementasikan mutu terpadu. Keberhasilan implementasi mutu terpadu biasanya akan menarik bagi yang semula ragu terhadap mutu terpadu. Sementara, keberhasilan implementasi mutu terpadu yang mendapat dukungan penuh dari manajemen puncak akan dapat digunakan untuk meyakinkan pekerja yang ragu.

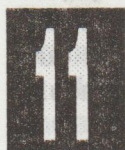
G. PERBEDAAN IMPLEMENTASI MUTU TERPADU ANTAR PERUSAHAAN

Jika seorang manajer ingin mempelajari mutu terpadu, dia dapat mempelajari literatur-literatur mengenai mutu terpadu atau mengikuti *training* mengenai mutu yang di dalamnya akan diceritakan pula mengenai keberhasilan perusahaan-perusahaan yang terlebih dulu mengimplementasikan mutu terpadu. Namun yang perlu diperhatikan bahwa tidak ada suatu ramuan atau obat yang akan manjur untuk semua penyakit; demikian pula tidak ada suatu bentuk implementasi mutu terpadu tertentu yang akan cocok untuk semua perusahaan.

Hal ini dikarenakan setiap perusahaan mempunyai budaya perusahaan, karyawan, maupun lingkungan bisnis yang berbeda-beda. Oleh karena itu, rencana implementasi yang bisa berhasil diimplementasikan pada perusahaan A mungkin tidak cocok untuk diimplementasikan pada perusahaan B. Perlu ditegaskan sekali lagi, bahwa perusahaan-perusahaan yang gagal mengimplementasikan mutu terpadu salah satunya karena mengabaikan penyesuaian konteks perusahaannya dengan konsepsi mutu terpadu yang ada. Mereka bersemangat, berkomitmen, tetapi tidak kontekstual.

Dengan menilik pada pertimbangan tersebut, maka ketika seorang manajer mempelajari literatur-literatur atau mendapatkan *training* mutu terpadu, manajer itu harus menyesuaikan penjelasan-penjelasan dari literatur maupun *training* itu ke dalam konteks perusahaannya sendiri. Manajer itu seharusnya memandang literatur-literatur itu sebagai referensi yang mengajarkan pendekatan-pendekatan yang bisa digunakan dalam mengimplementasikan mutu terpadu. Namun pendekatan mana, maupun bentuk atau tingkat implementasi seperti apa yang akan diimplementasikan oleh sebuah perusahaan sepenuhnya tergantung kepada perusahaan itu, disesuaikan dengan konteks perusahaan bersangkutan.

Dari penjelasan ini, kami hendak menggambarkan bahwa manajemen perlu memahami bahwa dalam setiap upaya menuju perubahan, akan selalu ada kemungkinan terjadinya resistensi atau penolakan dari sebagian pihak terhadap perubahan itu. Hal

Bab**MENGHINDARI KEGAGALAN MELAKUKAN PERUBAHAN**

Pada bab 3 hingga bab 9, telah dijelaskan konsep mutu terpadu yang bisa diimplementasikan pada departemen akuntansi agar departemen akuntansi dapat menghasilkan produk yang bermutu dan mampu mendukung gerakan mutu terpadu pada perusahaan secara keseluruhan. Secara umum, konsep mutu terpadu menawarkan keuntungan yang besar yang bisa didapat perusahaan jika mengimplementasikannya.

Perusahaan yang menyadari pentingnya mutu pada keseluruhan perusahaan mungkin akan segera mengimplementasikan konsep mutu terpadu itu pada perusahaannya. Hanya saja, melakukan perubahan pada perusahaan dari yang tadinya menggunakan pendekatan manajemen tradisional menjadi perusahaan yang mengimplementasikan mutu terpadu bukanlah sebuah pekerjaan yang mudah. Pada bab 10, kami telah membahas mengenai rangkaian proses mengimplementasikan mutu terpadu. Proses implementasi itu adalah suatu rangkaian yang seharusnya dilakukan perusahaan jika perusahaan ingin mengimplementasikan mutu terpadu secara berhasil. Hanya saja, dalam rangka mengimplementasikan perubahan pendekatan manajemen itu secara berhasil, ada faktor-faktor di balik setiap perubahan yang perlu dipahami oleh manajemen. Dalam kasus ini, ketika suatu perusahaan memutuskan mengimplementasikan mutu terpadu, kemudian perusahaan akan membentuk tim-tim mandiri. Demikian juga pada departemen akuntansi, secara lebih spesifik akan dibentuk gugus kendali mutu maupun tim kerja departemen akuntansi. Secara teoritis, tim-tim mandiri itu akan menggabungkan berbagai pemikiran dari berbagai fungsi yang ada dalam perusahaan untuk menghasilkan produk dan proses akuntansi yang bermutu. Namun yang menjadi masalah adalah bagaimana jika ada salah satu pihak di dalam tim-tim mandiri itu yang tidak setuju terhadap suatu keputusan? Apa yang terjadi jika ide mengenai manajemen partisipatif itu tidak dapat secara lancar membuahkan hasil yang menggembirakan? Bisa jadi, hasilnya adalah tidak berjalannya manajemen partisipatif itu.

Dari penjelasan ini, kami hendak menggambarkan bahwa manajemen perlu memahami bahwa dalam setiap upaya menuju perubahan, akan selalu ada kemungkinan terjadinya resistensi atau penolakan dari sebagian pihak terhadap perubahan itu. Hal

ini perlu dipahami ketika melakukan perubahan, dalam konteks ini adalah perubahan dari perusahaan yang menggunakan pendekatan manajemen tradisional menuju pada perusahaan yang mengimplementasikan manajemen mutu terpadu. Pada bab ini, akan dibahas hal-hal di balik perubahan yang perlu dipahami oleh manajemen, guna melengkapi pemahaman bagi manajer dalam mengimplementasikan mutu terpadu.

A. PERMASALAHAN DALAM MELAKUKAN PERUBAHAN

Banyak studi mengenai perubahan menunjukkan bahwa melakukan perubahan lebih sulit dibanding menurut teorinya. Sebab melakukan perubahan tidaklah seperti mengganti satu sekrup dalam sebuah mesin. Melakukan perubahan, baik dalam melakukan perubahan perilaku organisasi, kelompok, maupun individu, merupakan tugas-tugas yang sulit dan seringkali membuat frustrasi.

Perubahan itu sulit terjadi karena adanya berbagai permasalahan. Permasalahan *pertama* adalah karena adanya **resistensi terhadap perubahan**. Setiap orang yang menghadapi suatu perubahan dalam perusahaan biasanya menolak atau setengah hati mengikuti perubahan itu karena berbagai alasan. Umumnya, mereka menolak perubahan karena mereka lebih menyukai stabilitas atau keamanan, sedangkan perubahan akan melahirkan keadaan yang tidak dapat diprediksi yang bisa menimbulkan kegelisahan. Karyawan biasanya membangun polanya sendiri dalam memanajemeni struktur maupun situasi kerjanya (sebelum adanya perubahan). Karena ada perubahan, berarti mereka harus mencari cara baru dalam memanajemeni lingkungan baru itu, yang mungkin tidak akan seberhasil dengan cara yang sebelumnya mereka terapkan, dan ini menimbulkan perasaan tidak nyaman. Mereka yang mempunyai kekuasaan dalam struktur lama juga mempunyai alasan tersendiri dalam menolak perubahan. Kalangan ini menolak karena mereka berpandangan bahwa perubahan bisa mengancam kekuasaan yang telah mereka miliki sebelumnya. Dengan kata lain, mereka mempunyai konflik kepentingan dengan dipertahankannya status quo. Yang terakhir, orang menolak perubahan karena alasan ideologis, mereka percaya bahwa cara yang tengah mereka lakukan adalah lebih baik daripada cara atau perubahan yang diusulkan.

Permasalahan yang kedua berkaitan dengan **pengendalian organisasi**. Perubahan umumnya akan merubah jalannya kegiatan normal perusahaan perubahan akan merubah sistem pengendalian manajemen yang telah ada. Perubahan kadang kala memunculkan konsekuensi bahwa sistem yang lama tidak lagi relevan dan atau tidak tepat lagi. Yang menjadi masalah adalah, selama proses perubahan pihak manajemen bisa kehilangan kontrol terhadap perusahaan. Hal ini dikarenakan target, struktur, maupun karyawan semuanya berubah. Dengan perubahan-perubahan itu, maka

menjadi sulit untuk memonitor kinerja dan melakukan koreksi, tidak seperti ketika proses pengendalian yang normal berjalan. Dalam manajemen tradisional, manajer menetapkan keadaan di masa datang (B) dan mengasumsikan bahwa yang dibutuhkan pihak manajemen hanyalah merancang organisasi yang paling efektif untuk masa datang (B) itu. Mereka menganggap perubahan dari keadaan A ke keadaan B hanyalah serangkaian rincian yang sifatnya mekanis atau prosedural. Kebanyakan sistem dan struktur manajemen dikembangkan hanya untuk memanjajementi keadaan A atau keadaan B, dan tidak mencukupi untuk memanjajementi keadaan C, keadaan yang baru lagi. Sistem manajemen dirancang untuk keadaan yang stabil, untuk menjalankan organisasi yang telah mapan, bukan merupakan sistem manajemen transisional.

Permasalahan ketiga adalah mengenai **kekuasaan atau kekuatan (power)**. Setiap organisasi pada hakikatnya merupakan suatu sistem politik yang dibentuk oleh individu-individu, kelompok-kelompok, maupun koalisi-koalisi yang berbeda-beda, yang saling berkompetisi untuk memperebutkan kekuasaan. Oleh karenanya perilaku politik merupakan suatu ciri organisasi yang alami dan umum. Jika memakai analogi di atas, keadaan ini terjadi pada keadaan A dan B. Pada keadaan C (transisi), dinamika yang terjadi tentu menjadi semakin ketat seiring dengan menjadi usangnya tata aturan yang lama, atau ketika munculnya era yang baru. Ini terjadi karena perubahan-perubahan yang penting akan memunculkan kemungkinan terjadinya penyurutan atau pemodifikasian perimbangan kekuatan diantara kelompok-kelompok yang ada. Ketidakpastian yang muncul karena adanya perubahan akan melahirkan ambiguitas, yang pada gilirannya cenderung akan meningkatkan berbagai kemungkinan aktivitas politik. Individu-individu dan kelompok-kelompok bisa mengambil tindakan berdasar pada persepsi mereka mengenai bagaimana perubahan akan mempengaruhi posisi kekuatan mereka dalam organisasi. Mereka akan mencoba untuk menyebarkan pengaruh ke tempat mereka akan duduk pada suatu posisi yang merupakan akibat dari terjadinya transisi itu, dan akan menaruh perhatian terhadap persoalan mengenai bagaimana konflik yang terjadi pada periode transisi itu akan mempengaruhi perimbangan kekuatan di masa datang. Individu-individu dan kelompok-kelompok bisa pula ikut serta dalam tindakan politik karena posisi ideologis mereka dalam perubahan itu.

B. PERUBAHAN BERAWAL DARI ADANYA KRISIS

Pada kebanyakan perusahaan, krisis seringkali merupakan katalisator yang diperlukan dalam suatu perubahan, khususnya perubahan dalam skala besar. Dengan krisis, orang bisa berubah seratus delapan puluh derajat. Dalam waktu singkat, orang bisa menganggap alternatif-alternatif yang sebelumnya tidak terpikirkan atau yang

sebelumnya dirasa tidak bisa dilakukan menjadi alternatif yang mereka pandang alternatif yang sungguh praktis. Kekhawatiran akan bencana yang akan datang dapat menggeser semua parameter yang sebelumnya dipegang dengan kukuh, dan mendorong orang untuk berani mencoba apapun, yang seringkali merupakan syarat untuk melakukan perubahan.

Pada tahun 1980-an, sebagai ilustrasi, industri otomotif di Amerika Serikat mengalami krisis penurunan pasar yang sangat tajam. Selain itu industri-industri lain seperti industri komputer, baja, hingga perhotelan dan perawatan kesehatan, juga mengalami krisis. Mereka kemudian menanggapi krisis itu dengan menerapkan program-program mutu yang sebelumnya berhasil diterapkan di Jepang. Mereka melakukan kerja sama tim diantara manajer dan karyawan, dan meningkatkan perhatian kepada permintaan pelanggan. Penerapan program mutu ini sebelumnya tampak seperti tidak mungkin terjadi pada industri-industri di Amerika Serikat. Tetapi, mereka melakukan program itu, dan mampu membuahkan hasil yang positif. Satu hal yang bisa dipetik dari sejarah ini adalah bahwa krisis yang sangat berat bisa melahirkan perubahan yang luar biasa.

Hanya saja, yang perlu dicatat adalah bahwa suatu krisis umumnya hanya bisa menjadi katalisator di awal suatu proses perubahan. Untuk membuat proses itu berjalan, diperlukan lebih dari sekedar krisis semata. Seorang pemimpin harus juga mempunyai suatu strategi yang efektif untuk mentransformasikan perubahan. Hal ini tidak semata membutuhkan pengetahuan yang luas mengenai pasar dan bagaimana taktik berkompetisi di dalamnya, maupun pengetahuan mengenai struktur internal perusahaan apa yang harus digunakan untuk mencapai keberhasilan. Melainkan juga memerlukan suatu pemahaman mengenai manusia di dalam perusahaan, yakni bagaimana para karyawan akan bereaksi terhadap perubahan dan bagaimana cara yang harus ditempuh untuk membuat mereka memberikan dukungannya terhadap perubahan yang ditetapkan manajemen.

Yang menjadi pertanyaan kemudian adalah, dapatkah perubahan organisasi berskala besar terjadi tanpa adanya krisis? Kadang-kadang bisa, tetapi biasanya sulit dilakukan. Banyak sudah upaya perubahan yang tidak diawali dengan adanya krisis, namun banyak yang berujung pada kegagalan, atau hanya berhasil sebagian saja.

Setiap perusahaan tentu seharusnya berubah secara terus-menerus; perusahaan tentu harus mengembangkan produk-produk baru, melakukan penerapan pasar, merekrut manajer dan karyawan baru, dan lain-lain. Itu semua adalah perubahan-perubahan yang terus-menerus terjadi. Namun yang dibahas disini adalah perubahan yang lebih fundamental dibanding perubahan-perubahan seperti itu. Proses perubahan yang fundamental sering sekali terjadi karena adanya seorang pemimpin baru yang dinamis,

yang tampil memimpin perusahaan, dan mendorong perusahaan untuk melakukan aktivitas yang revolusioner.

C. FAKTOR-FAKTOR PENGUNGKIT PERUBAHAN

Setelah mengetahui permasalahan-permasalahan dalam melakukan perubahan, berikut ini akan dibahas apa yang perlu dipahami oleh manajer dalam rangka melakukan perubahan, agar manajer dapat mengupayakan perubahan itu berjalan secara efektif. Brill dan Worth (1997) menjelaskan bahwa untuk melakukan perubahan, seorang manajer atau pemimpin harus memahami empat pengungkit perubahan berikut:

1. Memahami sifat manusia
2. Keahlian menggunakan kekuasaan
3. Proses sosial yang terancang dengan baik
4. Kepemimpinan yang persuasif

1. Memahami Sifat Manusia

Ketika sebuah perusahaan memutuskan melakukan perubahan, maka perusahaan itu akan menghadapi suasana baru, dengan segala kemungkinan yang baru. Demikian juga, para karyawan juga akan menghadapi kemungkinan-kemungkinan berupa struktur, prosedur, ataupun budaya yang baru.

Reaksi karyawan terhadap perubahan yang ditujukan ke manajemen puncak bisa jadi merupakan reaksi yang negatif, dalam arti bahwa karyawan menentang atau tidak menerima perubahan itu. Hal ini tidak mengherankan, sebab proses perubahan biasanya tidak menyenangkan (*disruptive*), terutama pada tahap-tahap awal. Sebagian orang mungkin melihat bahwa perubahan ini merupakan sesuatu yang berbahaya; bahaya bagi posisi mereka, atau akan mengurangi atau bahkan menghilangkan kekuasaan mereka, atau bahkan mungkin pekerjaan mereka. Kadangkala perubahan memang mengandung konsekuensi berupa terjadinya pergeseran kekuasaan di dalam perusahaan. Sebagian yang lain mungkin akan memberi reaksi setengah hati dalam menerapkan perubahan dalam pekerjaan mereka.

Resistensi atau respon negatif bisa dikatakan merupakan respon yang alamiah. Resistensi dikarenakan berbagai hal, karena adanya kepentingan pribadi, kurangnya kepercayaan terhadap orang lain, toleransi yang rendah terhadap perubahan, maupun karena kecilnya keyakinan bahwa suatu perubahan dapat berhasil seperti yang diidealisasikan. Apapun sebabnya resistensi akan berujung pada hasil yang sama, yakni kegagalan dalam mencapai perbaikan yang bertahan lama.

Disamping adanya respon yang negatif tersebut, ada pula tipikal karyawan yang mampu memberikan energi yang besar untuk mendukung suatu perubahan dalam perusahaannya. Mereka bersedia bekerja lebih lama, mengabdikan hidupnya untuk kepentingan perusahaan, semua dalam rangka memberikan sumbangan demi kelangsungan hidup perusahaan.

Karyawan perusahaan adalah manusia yang mempunyai sekumpulan karakteristik yang saling paradoks dan kontradiktif. Dalam melakukan setiap perubahan, seorang manajer seharusnya mempelajari bagaimana mendorong sikap positif atau kualitas manusia, seperti kepercayaan, idealisme, dan dedikasi, serta bagaimana mengikis sifat-sifat negatif manusia yang akan menghambat proses perubahan, seperti kecurigaan, kekeraskepalaan, kegelisahan, dan lain-lain. Bagaimana melakukan tugas berat ini?

Pertama, perlu memahami karyawan dengan cara melakukan wawancara guna menggali informasi mengenai sikap maupun harapan-harapan mereka. Dalam wawancara itu, pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dapat menyangkut apa pendapat mereka terhadap departemen atau perusahaan mereka, baik secara positif maupun negatif? Apakah mereka percaya bahwa kinerja mereka bisa diperbaiki, dan bagaimana caranya? Jika mereka diberi wewenang dalam suatu proses perubahan, wewenang apa yang ingin mereka miliki? Apa pengaruh yang akan mereka serta rekan mereka terima? Bagaimana mereka mengevaluasi kepemimpinan pada fungsi atau perusahaan mereka? Apa yang tidak mereka sukai maupun yang mereka sukai dari pekerjaan mereka?

Pertanyaan-pertanyaan itu akan membantu manajer dalam mengidentifikasi apa yang dianggap paling penting oleh karyawan, dalam hal apa karyawan itu merasa puas atau tidak, apakah mereka menganggap perubahan itu sesuatu yang penting atau tidak, jika perubahan itu dianggap penting, perubahan seperti apa yang mereka inginkan, dan seterusnya. Yang menjadi fokus perhatian adalah apa yang dipikirkan karyawan. Berikut ini adalah petunjuk-petunjuk dalam mengumpulkan informasi-informasi itu:

- a. Jangan pernah tergantung atau sepenuhnya mempercayai apa yang dikatakan karyawan (tentang apa yang dipikirkannya tentang suatu hal). Untuk menyaring bias-bias yang dikemukakan oleh seorang karyawan, perlu dicari sumber yang berbeda untuk ditanyai tentang informasi yang sama.
- b. Meskipun sumber yang berbeda itu mengeluarkan informasi yang sama, informasi itu mungkin masih tidak sepenuhnya akurat, melainkan lebih hanya mencerminkan apa yang seharusnya mereka katakan dalam pandangan mereka.
- c. Oleh karenanya, adalah penting untuk mengetahui bagaimana budaya yang terbangun: bagaimana budaya itu mampu memberi penghargaan atau sanksi kepada karyawan.

- d. Cari sumber informasi dari luar, seperti konsultan maupun dari survei-survei yang independen. Informasi dari sumber luar ini lebih kecil mengandung bias dibanding informasi dari karyawan sendiri.

2. Keahlian Menggunakan Kekuasaan

Kekuasaan bisa sangat destruktif atau sebaliknya, bisa menjadi mesin penggerak terjadinya perubahan menuju perbaikan jika digunakan secara tepat. Salah satu contoh kekuasaan yang menjadi mesin perubahan ini adalah kekuasaan yang dimiliki oleh Jack Welch, CEO General Electric (GE), terhadap perusahaan GE. Welch menggunakan kekuasaannya untuk membangun suatu krisis yang kemudian menjadi pendorong perubahan. Noel Tichy dan Stratford Sherman, dalam bukunya *Control Your Destiny or Someone Else Will* (1994), menyatakan bahwa Welch mendominasi media internal melalui artikel dan pidato-pidatonya yang mengartikulasikan visinya untuk GE. Welch merubah struktur organisasi, menghilangkan otoritas dari jajaran staf pusat yang sebelumnya memisahkan setiap perencanaan dan keputusan keuangan yang dibuat oleh para manajer memberikan kekuasaan yang lebih besar kepada para manajer, mendesentralisasi organisasi secara keseluruhan sehingga memungkinkan setiap unit bisnis GE untuk mengambil tindakan secara lebih cepat dalam menghadapi pasar yang menjadi semakin cepat. Welch sendiri masih memegang kendali atas keuangan perusahaan, dan dengan kekuasaan ini, dia mendorong manajer-manajer GE untuk menghadapi dengan tegar strategi *downsizing* (pengurangan tenaga kerja) dan pengurangan biaya yang diperlukan untuk membuat operasi mereka lebih kompetitif.

Pada akhir tahun 1984, Welch membongkar perusahaan GE yang sudah tua itu dengan menjual 117 unit bisnisnya. Langkah Welch ini sangat kontroversial, dan tentu saja menghadapi banyak resistensi dari para manajer maupun karyawannya sendiri. Namun, Welch pandai dalam menggunakan kekuasaannya untuk melakukan perubahan di GE. Hasilnya memang sama sekali tidak mengecewakan. Dengan berbagai perubahan yang dilakukan, kini GE mampu menjadi salah satu perusahaan yang berada di jajaran perusahaan yang masuk dalam Fortune 500.

Kisah mengenai Welch dan kekuasaannya itu merupakan kisah mengenai keberhasilan seorang pemimpin perusahaan yang mampu menggunakan kekuasaannya untuk mendorong perubahan ke arah perbaikan. Namun setiap orang yang pernah atau tengah memimpin sebuah departemen atau organisasi pasti mengetahui bagaimana sulitnya melakukan perubahan dalam skala besar.

Target utama dari proses perubahan pada dasarnya adalah menciptakan kesetaraan atau kesejajaran (*alignment*) diantara karyawan dalam menyokong suatu arah perusahaan yang baru, nilai budaya yang baru, maupun metode operasi yang

baru. Penyejajaran ini berarti bahwa para manajer puncak dan para bawahannya sama-sama mematrikan arah perusahaan yang baru dalam hati dan pikiran mereka, atau bahwa perilaku mereka itu konsisten atau sejalan dengan nilai budaya yang baru, bukan karena mereka takut akan akibat yang mereka tanggung jika tidak melakukan apa yang diperintahkan atasan mereka tetapi karena mereka benar-benar mempercayai proses perubahan yang sedang terjadi di dalam perusahaan mereka. Untuk mengupayakan hal ini, diperlukan pemahaman dari CEO terhadap sifat manusia, maupun keahlian dalam menggunakan kekuasaan.

a. Jenis-jenis Kekuasaan

Dalam organisasi modern, kekuasaan identik dengan berbagai metode yang diterapkan seorang pemimpin untuk mencapai penyejajaran. Perlu ditegaskan kembali di sini, target utama dari kekuasaan dalam mengarahkan perubahan organisasional adalah mengupayakan penyejajaran.

• Kekuasaan yang Bersifat Memaksa/Koersif

Kekuasaan yang koersif ini bisa digunakan untuk membuat karyawan patuh terhadap pimpinan. Tapi kekuasaan jenis ini tidak bisa digunakan untuk menghasilkan penyejajaran. Kekuasaan koersif seringkali memunculkan penentangan tersembunyi dan resistensi diantara individu-individu yang berada pada posisi sebagai bawahan. Hal ini tentu bertentangan dengan penyejajaran.

• Kekuasaan Formal

Kadang-kadang seorang pemimpin mempunyai otoritas individual. Seorang direktur utama, sebagai contoh, mempunyai kekuasaan formal untuk merubah struktur perusahaan, menciptakan sistem kompensasi yang baru, dan mengalokasikan sumber daya dengan cara baru. Semua ini bisa menjadi elemen-elemen penting dari proses transformasi di dalam perusahaan. Dengan merubah sistem kompensasi, sebagai contoh, manajer dapat didorong untuk berfungsi sebagai pemain tim. Tetapi kekuasaan formal ini masih tidak cukup untuk menghasilkan penyejajaran. Manajer bisa tersinggung terhadap pertanyaan CEO - dengan kekuasaan formalnya - mengenai apa yang sedang mereka lakukan, kecuali jika manajer itu bisa diyakinkan bahwa apa yang diambil berdasarkan kekuasaan formal itu akan menghasilkan sesuatu yang menguntungkan.

• Kekuasaan Kepakaran

Kekuasaan juga dimiliki oleh seseorang yang ahli di bidangnya, misalnya yang dimiliki oleh seorang konsultan mutu yang reputasinya sangat bagus. Konsultan ini akan

didengar saran-sarannya oleh para manajer karena konsultan itu memang sangat menguasai bidang yang ditekuninya itu. Suatu bentuk kontrak sosial akan terbentuk ketika manajer menginternalisasikan penjelasan konsultan itu. Dengan kata lain, konsultan itu mampu mempengaruhi hati, pikiran, maupun tindakan manajer. Demikian pula, seorang pimpinan yang efektif juga dapat mempunyai pengaruh yang sama kepada bawahannya jika pimpinan itu dipercaya mempunyai keahlian, baik dikarenakan dia mempunyai perjalanan karir yang panjang maupun karena pimpinan itu mampu memahami persoalan dengan lebih akurat dibanding orang lain di dalam perusahaan. Kekuasaan ini merupakan elemen penting dalam mencapai penyejajaran.

• Kekuasaan/Kekuatan Moral

Seorang pemimpin dapat membangun penyejajaran dengan mengartikulasikan perintah-perintahnya dalam bentuk pernyataan visi yang inspiratif. Kalimat-kalimat seperti "memuaskan pelanggan", "menjadi yang terbaik dalam bisnis kita", "menyelamatkan perusahaan dari krisis yang akan datang" dapat menjadi retorika yang membantu menciptakan kesetaraan diantara karyawan. Agar visi itu bisa efektif, seorang pemimpin seharusnya juga melaksanakan sendiri apa yang dikemukakannya, atau dengan kata lain, pemimpin itu harus mampu memberikan contoh moral yang baik, senada dengan yang dikemukakannya. Misalnya, jika seorang pemimpin menyuruh bawahannya untuk mengikuti *training* penyesuaian mutu, maka pemimpin itu terlebih dulu harus memberikan contoh dengan mengikuti *training* tersebut.

• Kekuasaan Karena Penunjukan (*Referent Power*)

Kadang-kadang, kekuasaan berasal dari adanya penunjukan. Sebagai contoh, suatu kali Anda tergabung dalam sebuah kelompok sukarelawan yang mencoba membantu para tuna wisma. Salah satu rekan Anda kemudian mengusulkan bahwa metode yang efektif untuk melakukan pengumpulan dana adalah dengan mengumpulkan dana pada acara makan malam para selebritis. Karena rekan Anda itu kenal secara personal dengan banyak selebritis yang diundang pada acara itu, maka Anda setuju bahwa dia adalah orang yang layak ditunjuk untuk menyelenggarakan acara pengumpulan dana itu. Kelompok dipengaruhi dan dipimpin oleh rekan Anda itu karena dia diterima oleh suatu kelompok yang terdiri dari orang-orang yang Anda hormati.

• Kekuasaan/Kekuatan Relasi (*Relationship Power*)

Kita seringkali menggunakan relasi walaupun kita sering tidak menyadarinya. Biasanya kekuatan relasi ini muncul karena kita mempunyai teman yang bersedia membantu kita. Kekuatan relasi seseorang tergantung pada berbagai karakter seperti keluwesan individu, kharisma, rasa humor, maupun reputasi yang baik di mata rekan-rekannya.

Diantara bentuk-bentuk kekuasaan itu, bentuk kekuasaan yang sifatnya halus/subtil, yakni relasi, penunjukan (*referrent*), moral, dan keahlian atau kepakaran, berkaitan dengan hati dan pikiran karyawan, dan oleh karenanya kekuasaan-kekuasaan itu paling efektif untuk membangun penyejajaran. Hanya saja, jika menggunakan bentuk-bentuk kekuasaan itu, seorang pemimpin perlu melakukan usaha yang keras dalam mempengaruhi karyawan untuk mendukung proses perubahan. Kekuasaan formal dan koersif diperlukan terutama pada tahap awal proses perubahan atau ketika menghadapi adanya resistensi, namun jika kekuasaan ini digunakan terlalu sering atau tidak secara tepat justru akan menimbulkan resistensi yang lebih besar. Oleh karenanya, seorang pemimpin seharusnya tahu kapan menggunakan kekuasaan formal dan koersif, dan kapan menggunakan kekuasaan-kekuasaan yang sifatnya subtil itu.

b. Pengaruh dari Pertarungan Kekuasaan Terhadap Mutu Terpadu

Selain dapat menjadi energi yang positif untuk menggerakkan perubahan, kekuasaan dapat menjadi destruktif, yakni ketika orang-orang yang mempunyai kekuasaan itu saling bertarung, atau ketika terjadi *politiking* di dalam perusahaan. Individu-individu di dalam perusahaan, yang seringkali adalah para pengambil keputusan, kadang-kadang menjadi begitu berambisi untuk memenangkan ide-ide atau keinginan-keinginannya, sehingga lupa atau melupakan bahwa mereka harus mengupayakan yang terbaik untuk perusahaan.

Politiking ini bisa memunculkan kompetisi internal yang tidak produktif. Idealnya, satu-satunya kompetisi yang seharusnya dihadapi perusahaan adalah kompetisi menghadapi pasar atau menghadapi para pesaing. Yang menjadi masalah adalah jika terjadi kompetisi internal - antar karyawan, atau antar departemen. Jika kompetisi internal ini terjadi, maka energi perusahaan sedikit banyak akan tersedot pada kompetisi internal, sehingga akan berat bagi perusahaan ketika harus melakukan kompetisi dengan para pesaing.

Perusahaan yang mengalami kondisi ini seringkali akan kehilangan karyawan yang terbaik atau yang paling brilian. Sebagai misal, jika sebuah tim kerja ternyata berkinerja rendah dan tidak ingin mencapai hasil yang lebih baik, maka anggota tim kerja yang menginginkan hasil yang lebih baik biasanya akan disingkirkan dari tim kerja itu. Penyingkiran ini bisa dilakukan dengan berbagai cara, misalnya dengan menggunakan tekanan berdasarkan struktur, penghinaan, dan lain-lain.

Pengaruh-pengaruh negatif dari pertarungan kekuasaan itu tentu berkebalikan dengan konsep mutu terpadu. Mutu terpadu memerlukan kesatuan tujuan dan saling percaya atau lingkungan kerja yang saling mendukung antara satu bagian dengan bagian yang lain. Lingkungan seperti ini akan sulit dicapai jika terjadi politiking antar bagian

atau antar individu. Sebab, politiking ini akan mengalihkan perhatian pihak-pihak itu dari upaya untuk mencapai sesuatu yang berharga bagi perusahaan. Dan ini terjadi, maka perusahaan akan kehilangan kemampuan untuk memuaskan dan mempertahankan pelanggan, dan kemudian akan menuju pada bibir jurang kehancuran.

c. Mengendalikan Pertarungan Kekuasaan di dalam Perusahaan

Lawan dari pertarungan kekuasaan atau politiking adalah kolaborasi atau kerja sama. Kolaborasi atau kerja sama ini merupakan energi yang seiring dengan mutu terpadu. Yang menjadi pertanyaan adalah, bagaimana mengendalikan serta meyakinkan karyawan yang tadinya saling mempunyai kepentingan pribadi, ambisi, dan ego masing-masing agar mereka mengesampingkan praktik-praktik politiking, dan kemudian melakukan kerja sama? Mengendalikan politiking di dalam perusahaan memerlukan berbagai upaya yang komprehensif dengan melibatkan semua karyawan. Pada bagian berikut ini kami akan membahas komponen-komponen yang diperlukan untuk mencegah terjadinya politiking di dalam perusahaan.

• Komponen Perencanaan Strategik

Mengendalikan politiking di dalam perusahaan dimulai dengan mengorganisasi rencana strategik. Salah satu kunci untuk mengendalikan politiking internal adalah dengan menciptakan harapan yang sifatnya kultural (*cultural expectation*) bahwa semua keputusan akan didasarkan pada rencana strategik perusahaan. Untuk mengupayakan agar karyawan membuat semua keputusan berdasarkan kriteria ini, maka mereka harus mengetahui visi, misi, pedoman, dan tujuan umum perusahaan. Oleh karenanya, jika diharapkan agar perilaku dan keputusan yang diambil karyawan dapat mendukung rencana strategik, maka karyawan harus mengetahui rencana strategik itu.

Komponen perencanaan strategik untuk mengendalikan politiking internal setidaknya mengandung dua elemen. Yakni, pertama, menjelaskan rencana strategik kepada semua karyawan dan bagaimana rencana strategik itu digunakan untuk mengarahkan semua keputusan dan tindakan dalam perusahaan.

Semua karyawan seharusnya mempunyai satu salinan dari rencana strategik. Rencana itu seharusnya dijelaskan secara keseluruhan, dan karyawan seharusnya diberi kesempatan yang luas untuk mencari penjelasan mengenai rencana itu. Karyawan tidak cukup hanya mempunyai rencana, tetapi juga perlu memahaminya.

Dalam menjelaskan rencana strategik kepada karyawan, manajer seharusnya menyampaikan pesan bahwa semua aktivitas di dalam perusahaan didasarkan pada satu kriteria: yakni mendukung rencana strategik. Sebuah keputusan yang baik adalah

keputusan yang mendukung upaya perusahaan dalam menyelesaikan apa yang ditetapkan dalam rencana strategik. Suatu keputusan yang tidak memenuhi kriteria ini adalah keputusan yang buruk. Kebijakan, prosedur, dan praktik kerja yang bagus adalah yang mendukung rencana strategik. Yang tidak mendukung rencana strategik tidak dapat diterima. Konsekuensinya, tidak ada ruang untuk melakukan politiking demi agenda pribadi atau promosi demi kepentingan pribadi dengan mengalahkan kepentingan perusahaan. Dengan menyampaikan pesan ini kepada semua karyawan, sebagai tambahan penjelasan dari rencana strategik, maka politiking di perusahaan akan terkikis.

Kedua, menyusun pedoman dari rencana strategik yang mengandung pesan bahwa kolaborasi merupakan pendekatan yang diharapkan di dalam perusahaan. Salah satu komponen penting dari sebuah rencana strategik adalah komponen yang mengandung pedoman perusahaan. Nilai inti yang dipegang oleh perusahaan bersangkutan dijelaskan dalam pedoman perusahaan. Pedoman-pedoman itu menjelaskan secara tertulis apa yang dinilai paling penting bagi perusahaan dan bagaimana perusahaan berusaha menjalankan bisnisnya. Konsekuensinya, salah satu pedoman yang seharusnya dibangun oleh setiap perusahaan adalah yang berkaitan dengan kerja sama. Contoh pedoman perusahaan adalah sebagai berikut:

Kami, PT. XYZ menempatkan kolaborasi diantara karyawan pada setiap level sebagai prioritas yang tinggi. Kami mendasarkan semua kebijakan, prosedur, praktik, dan keputusan pada apa yang terbaik bagi perusahaan, bukan pada apa yang terbaik bagi kepentingan, agenda, atau ambisi pribadi atau unit per unit di dalam perusahaan.

Jika kolaborasi ditetapkan sebagai prioritas yang tinggi, maka karyawan akan sulit memainkan politiking. Dengan demikian, politiking di dalam perusahaan akan dapat dikendalikan.

• **Komponen Kepemimpinan**

Inti dari kepemimpinan adalah memberikan contoh yang positif. Jika seorang manajer berperilaku sebagai seorang politikus di dalam perusahaan, maka karyawan atau bawahannya akan meniru perilakunya itu. Pemberian contoh tidak hanya dalam hal mengambil kebijakan dan membuat keputusan berdasar apa yang terbaik untuk mendukung rencana strategik perusahaan, melainkan juga dengan tidak mentolerir perilaku yang tidak produktif secara implisit maupun eksplisit, seperti menggosip. Dengan tidak mentolerir perilaku yang tidak produktif seperti itu, maka manajer juga mengisyaratkan bahwa politiking internal tidak ditolerir di perusahaan.

• Komponen Penghargaan

Penghargaan merupakan komponen yang penting untuk mengarahkan karyawan menurut apa yang diinginkan oleh manajemen puncak. Misalnya, jika manajemen puncak menginginkan agar diantara karyawan terjadi kolaborasi, maka adalah baik jika manajemen puncak memberikan penghargaan kepada karyawan yang mempraktikkan kolaborasi tersebut. Prinsip ini sebenarnya cukup sederhana, tetapi banyak manajer atau pemilik perusahaan yang tidak mempraktikkannya.

Salah satu kesalahan sistematis yang paling umum dihadapi banyak perusahaan adalah bahwa manajemen gagal dalam mensinergiskan antara harapan manajemen dengan sistem penghargaan yang diterapkannya (pada bab 10 dalam sub-bab persyaratan untuk mengimplementasikan mutu terpadu, kami telah membahas mengenai pendekatan dalam memberikan penghargaan kepada karyawan). Sebagai misal, manajer puncak mengharapkan terbentuknya kerja sama tim di perusahaannya, tetapi mereka masih menerapkan sistem penghargaan yang didasarkan pada kinerja individual, bukan pada kinerja tim. Yang dilakukan manajemen puncak itu tentu ambigu. Dengan tidak adanya penghargaan kepada tim seperti itu, maka kesolidan tim akan sulit tercipta, melainkan yang tumbuh subur justru adalah ambisi dari individu-individu di dalam tim untuk menonjolkan diri. Manajer seharusnya mengidentifikasi sistem penghargaan yang tepat diterapkan pada konteks perusahaannya. Sistem penghargaan yang terancang bagus akan secara berkelanjutan mengikis politik internal, dan menghidupkan kolaborasi.

• Komponen Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja secara periodik akan membantu manajemen dalam upaya menyadarkan karyawan mengenai bagaimana kinerja mereka sendiri. Dalam melakukan penilaian kinerja, ada baiknya jika isu kolaborasi dijadikan sebagai salah satu kriteria untuk menilai kinerja karyawan. Misalnya dengan membuat beberapa point pertanyaan mengenai kinerja karyawan yang dihubungkan dengan kemampuan kolaborasi karyawan, seperti, apakah seorang karyawan (si A) mendasarkan semua tindakannya pada apa yang terbaik bagi perusahaan? Bagaimana nilai yang dicapai karyawan itu dalam mengupayakan kolaborasi? Menjadikan isu kolaborasi sebagai isu dalam penilaian kinerja ini mengandung arti bahwa kinerja karyawan dalam mengupayakan kolaborasi berhubungan secara langsung dengan gaji dan promosi yang bisa diraihinya.

Menghubungkan antara penilaian kinerja dengan pencapaian gaji adalah sesuatu yang penting untuk mengikis politik internal. Sebab, politik terjadi karena kepentingan pribadi, yang kurang lebih berkaitan dengan jumlah gaji dan promosi. Dan jika kepentingan pribadi itu bisa dipenuhi oleh sistem penilaian kinerja perusahaan

tersebut, maka diantara karyawan perusahaan akan timbul kesadaran bahwa politiking internal itu tidak diperlukan lagi, bahkan politiking internal justru akan dapat membahayakan posisi mereka yang akan mempraktikkannya.

• Komponen Fokus kepada Pelanggan

Fokus kepada pelanggan merupakan fondasi dari mutu terpadu. Dalam perusahaan yang berfokus kepada pelanggan, mutu akan ditentukan oleh pelanggan, dan rencana strategik perusahaan akan ditetapkan berdasar pada perspektif-perspektif seperti bagaimana menarik, memuaskan, dan mempertahankan pelanggan. Fokus kepada pelanggan dicapai dengan menjalin kerja sama (*partnering*) dengan pelanggan.

Ketika perusahaan bekerja sama dengan pelanggan, perusahaan akan memperhatikan pelanggan dalam proses pengambilan keputusan dengan cara secara aktif meminta input dan umpan balik dari pelanggan. Input terdiri dari rekomendasi pelanggan yang dibuat sebelum keputusan dibuat. Umpan balik adalah informasi yang diberikan pelanggan setelah keputusan dibuat. Input mempengaruhi keputusan yang diambil. Umpan balik mengevaluasi mutu dari keputusan yang diambil.

Dalam perusahaan yang memasukkan input dan umpan balik dari pelanggan ke dalam proses pengambilan keputusannya, maka akan sulit bagi praktik politiking untuk berkembang. Sebab semua keputusan perusahaan akan diambil berdasarkan preferensi pelanggan. Untuk mengoptimalkan sistem seperti ini, maka semua karyawan seharusnya diberi penjelasan bahwa input dan umpan balik dari pelanggan merupakan preferensi yang akan digunakan dalam membuat keputusan perusahaan.

• Komponen Manajemen Konflik

Politiking internal cenderung melahirkan konflik yang tidak produktif, oleh karenanya para manajer puncak seharusnya melakukan apa yang diperlukan untuk mencegah politiking internal. Kendati begitu, perlu dibedakan antara konflik yang produktif dengan konflik yang tidak produktif. Tidak semua konflik adalah buruk. Konflik yang diarahkan atau dimanajementi dengan baik, yang sumbernya adalah upaya untuk melakukan perbaikan produk, proses, orang, dan atau lingkungan kerja, adalah konflik yang positif.

Konflik yang tidak produktif, yang di sini disebut politiking internal, terjadi ketika sebagian orang di dalam perusahaan atau seluruhnya berperilaku dengan cara yang bertentangan dengan kepentingan perusahaan secara keseluruhan. Konflik jenis ini biasanya dicirikan dengan adanya kecurangan atau balas dendam. Sebaliknya, konflik yang positif misalnya adalah konflik antar ide-ide cerdas, atau antar argumentasi yang beralasan atau yang berdasar; ide-ide cerdas itu saling bertarung mengenai cara yang terbaik untuk mendukung rencana strategik perusahaan.

Konflik yang positif mengarah pada diskusi, debat, dan interaksi yang saling memberi dan menerima diantara orang-orang yang mempunyai tujuan untuk mencari solusi terbaik. Jenis interaksi ini akan membuka pandangan dari semua partisipan diskusi atau apapun forumnya untuk menelaah dengan seksama, dan menilai semua argumen dengan menggunakan kriteria yang diterima oleh semua partisipan, yakni rencana strategik perusahaan. Dengan menelaah secara seksama, maka kelemahan-kelemahan dari suatu argumentasi dapat diidentifikasi. Ini berkebalikan dengan orientasi para politikus internal yang hanya berorientasi pada kepentingan pribadi.

• Komponen Budaya

Budaya didefinisikan sebagai totalitas dari pola perilaku, seni, kepercayaan, institusi, dan semua produk pemikiran manusia lain yang disebarkan secara sosial. Inti dari definisi budaya ini adalah pada penekanan mengenai "pola perilaku yang disebarkan secara sosial". Dalam konteks organisasi, konsep itu bisa pula didefinisikan sebagai cara melakukan pekerjaan di dalam organisasi. Dengan kata lain, budaya organisasi adalah manifestasi keseharian dari kepercayaan yang nyata (*actual beliefs*) dari organisasi bersangkutan. Yang penting ditegaskan adalah bahwa konsep itu timbul dari kepercayaan yang nyata, kebalikan dari kepercayaan tertulis. Suatu budaya perusahaan seharusnya merupakan manifestasi keseharian dari pedoman yang ada dalam rencana strategik perusahaan.

Jika kolaborasi atau kerja sama merupakan prioritas yang utama dalam suatu perusahaan, maka kerja sama seharusnya ditonjolkan, dimodelkan, dihargai, dan ditekankan setiap waktu pada semua tingkat dalam perusahaan. Dengan membudayanya kolaborasi dalam aktivitas perusahaan sehari-hari, maka politik di dalam perusahaan akan terkikis atau dapat dikendalikan.

3. Proses sosial yang dirancang dengan baik

Seorang pemimpin seharusnya memahami sebuah proses sosial yang merupakan pusat dari pengorganisasian manusia, dan mengetahui bagaimana melakukan campur tangan ketika proses itu tidak berjalan secara efisien. Dinamika proses sosial selalu terjadi atau merupakan bagian yang inheren dalam setiap organisasi. Dinamika proses sosial bisa berupa perselisihan diantara individu, fungsi, departemen, maupun divisi.

Proses sosial merupakan suatu "mesin" yang dapat digunakan, setidaknya secara temporer, untuk mengungkit atau mendongkrak keyakinan ataupun sifat-sifat karyawan dan menggunakan kekuatan karyawan untuk menciptakan perubahan organisasional. Dengan proses sosial, karyawan akan merubah keyakinan terhadap diri mereka sendiri, terhadap rekan mereka, maupun terhadap organisasi mereka.

Proses sosial yang berhasil adalah proses sosial yang mempergunakan sifat atau bawaan (*nature*) dari setiap peluang yang ada. Sebagai contoh, jika karyawan merasa khawatir terhadap peran dan tanggung jawab yang baru dalam organisasi, ada kemungkinan untuk menyalurkan kekhawatiran itu dan menggunakannya untuk membantu karyawan dalam membangun suatu konsensus yang berkaitan dengan kebutuhan akan perubahan. Jadi energi untuk menghasilkan perubahan bisa berasal dari berbagai macam sumber. Jika suatu organisasi tengah mengalami penyurutan, penyurutan atau krisis itu dapat menjadi peluang untuk melakukan perubahan, yakni dengan mempergunakan kekhawatiran karyawan akan hilangnya pekerjaan mereka sebagai energi untuk melakukan perubahan. Atau sebaliknya, jika suatu organisasi sedang mengalami pertumbuhan, kegembiraan karyawan akan pertumbuhan perusahaan itu dapat digunakan untuk melakukan perubahan yang bertujuan untuk semakin meningkatkan pertumbuhan perusahaan.

Pada dasarnya, dalam setiap keadaan terkandung benih untuk melakukan perubahan. Permasalahannya adalah dimana atau apa yang perlu diungkit sehingga perubahan itu dapat terjadi. Hal ini tentu membutuhkan pemahaman mengenai sifat manusia (perasaan dan kepentingan pribadi karyawan) dan realitas-realitas mengenai kekuasaan. Dua elemen ini penting dalam mengembangkan proses sosial yang berhasil.

Ada lima faktor kunci yang menentukan keberhasilan atau kegagalan dari suatu proses sosial, yakni:

a. Bagaimana target dari proses itu ditampilkan

Yang menjadi penekanan di sini adalah, apakah pemimpin tim mendefinisikan targetnya secara jelas, atautkah target itu kabur dan tak dirumuskan dengan baik oleh pemimpin tim? Jika pada suatu pertemuan, sebagai misal, seorang pemimpin tim tidak menjelaskan secara jelas targetnya, maka kelompok itu tentu akan bingung ke mana arah yang harus mereka tuju pada pertemuan itu. Jika antara pemimpin dan anggota timnya terdapat hubungan yang baik, para anggota tim dapat meminta pemimpinnya untuk menjelaskan targetnya selama pertemuan itu. Tetapi jika tidak terjadi hubungan semacam itu, para anggota tim itu tentu akan bingung, dan bisa pula anggota tim itu akan membawa keinginan mereka sendiri-sendiri. Akhirnya tidak akan ada keputusan yang diambil, dan proses sosial tidak akan menghasilkan tercapainya target. Setiap proses sosial seharusnya dimulai dengan target yang jelas, sehingga pada awal proses pemimpin perlu mengkomunikasikan target itu dengan jelas.

b. Situasi ketika proses itu terjadi

Para anggota suatu tim bisa mendukung suatu proses sosial bisa pula tidak. Misalnya, sebuah tim pada suatu departemen tidak mempercayai pemimpinnya sehingga

departemen itu bergejolak dan tidak berkembang. Tetapi budaya yang terbangun pada departemen itu tidak memungkinkan terjadinya iklim yang memungkinkan karyawan untuk secara terbuka dapat memberikan kritikan konstruktif kepada pemimpinnya. Kemarahan yang tersembunyi akan menyelubungi pertemuan-pertemuan yang diadakan pada tim itu, dan pembicaraan yang terjadi di dalamnya akan tidak bermakna dan tidak bermanfaat. Oleh karenanya, proses sosial harus juga memperhatikan situasi yang terjadi dalam organisasi, dan menggunakan situasi itu untuk memunculkan energi untuk melakukan perubahan.

c. Hubungan yang khusus dan dimanika kekuasaan yang terjadi

Proses sosial harus memperhatikan realitas kekuasaan. Apakah para partisipan membentuk kelompok yang bersatu padu? Apakah ada kelompok antinorma/penentang (*antinorm group*) yang kuat di dalam perusahaan? Apakah ada karyawan yang dominan, yang akan mencoba mengalahkan yang lain? Bagaimana agar kekuasaan seorang pimpinan dapat dihadapi sehingga karyawan merasa nyaman dalam mengekspresikan perasaan mereka yang sesungguhnya?

d. Sifat manusia, perasaan dan kebutuhan dari para anggota

Jika seorang pemimpin tidak sensitif terhadap kebutuhan karyawan dan tidak menunjukkan sikap mendukung terhadap usaha para karyawan di departemennya, maka karyawan bisa menjadi kecewa dengan pemimpin itu. Jika hal ini terjadi, maka karyawan tidak akan bersedia atau setengah hati dalam melaksanakan keputusan-keputusan pimpinannya, dan akibatnya perbaikan tidak akan bisa optimal. Dengan menilik pada hal ini, maka seorang pemimpin perlu mengetahui informasi mengenai karyawannya. Pengumpulan informasi ini akan membantu pemimpin untuk memahami kepentingan pribadi para bawahannya dan menggunakan proses sosial sebagai alat untuk memuaskan mereka. Faktor manusia ini - sikap dan motivasi karyawan - seharusnya memainkan peran penting dalam merancang proses sosial.

e. Aktivitas-aktivitas atau kejadian-kejadian aktual yang menyebabkan terjadinya proses sosial

Jika misalnya seorang pemimpin hanya menjelaskan beberapa alternatif dalam melakukan kampanye pemasaran, tanpa dengan jelas dan teliti menjelaskan permasalahan yang hendak dipecahkan, maka karyawan bisa mendapati kebingungan. Tanpa adanya penjelasan mengenai semua fakta, karyawan tidak akan merasa mempunyai suatu kesempatan untuk mengekspresikan pendapat mereka. Apalagi, jika di akhir diskusi itu, pemimpin mengambil keputusan yang final dari dirinya sendiri. Hal ini akan menambah kekecewaan karyawan terhadap pemimpinnya. Jadi pemimpin

seharusnya membentuk iklim diskusi yang di lakukan bersama dengan bawahannya merupakan diskusi yang bisa diikuti atau melibatkan bawahan. Untuk melaksanakan proses sosial, serangkaian aktivitas yang ditujukan untuk mencapai target yang diinginkan harus disusun dan dihadirkan dalam runtutan yang efektif.

4. Kepemimpinan Yang Persuasif

Kepemimpinan pada hakekatnya adalah suatu proses melakukan persuasi dan memberi contoh, yang dengannya seseorang mengajak sekelompok orang untuk melakukan tindakan yang sesuai dengan tujuannya atau yang sesuai dengan tujuan yang ditetapkan bersama. Topik mengenai kepemimpinan telah menjadi pembicaraan yang sangat marak dalam organisasi modern. Hal ini dikarenakan organisasi-organisasi saat ini telah menjadi jauh lebih datar dalam struktur dan perubahan di pasar terjadi dengan sangat cepat. Peluang datang dan pergi dengan cepat, dan oleh karenanya harus ditangkap dengan cepat pula. Garis otorisasi yang terlalu panjang akan memperlambat perusahaan dalam menangkap tersebut. Sebaliknya, karyawan di setiap bagian organisasi harus mampu mengambil keputusan dan mengajak orang lain untuk mengikutinya. Ini semua membutuhkan kepemimpinan.

Kepemimpinan yang efektif di keseluruhan bagian organisasi adalah syarat mutlak agar suatu perubahan dalam skala yang besar dapat berhasil. Hal ini melahirkan konsekuensi-konsekuensi, yakni pertama, para pemimpin harus dilatih, karena mereka mungkin tidak cukup mempunyai jiwa kepemimpinan, dan kedua, mereka harus diarahkan untuk mendukung upaya perubahan. Para pemimpin akan menggerakkan upaya ini ke depan jika mereka mengetahui bagaimana dan apakah mereka mempunyai komitmen untuk itu. Sebaliknya, mereka bisa menghancurkan upaya perubahan jika mereka tidak mengetahui bagaimana cara untuk mendukung perubahan itu atau jika tidak ingin turut serta di dalam perubahan itu. Dalam suatu organisasi yang berubah, kepemimpinan mempunyai yang efektif mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

a. Dimulai dengan Informasi

John P. Kotter, dalam bukunya *The Leadership Factor*, menjelaskan bahwa pemimpin harus mahir mensistesisasikan berbagai informasi yang diterimanya, sehingga pemimpin dapat membaca terjadinya persegeran dalam pasar, berubahnya kebutuhan pelanggan, dan mengetahui inisiatif-inisiatif yang perlu diambil di tengah kompetisi yang terjadi. Dengan informasi ini, pemimpin dapat mencari peluang-peluang, kemudian memanifestasikannya dalam strategi bisnisnya. Informasi yang dibutuhkan pemimpin meliputi informasi lingkungan eksternal perusahaan maupun kondisi internal perusahaan, misalnya mengenai sikap karyawan. Informasi internal diperlukan untuk mengetahui

apakah karyawan menyambut positif strategi atau perubahan yang akan dilakukannya. Tanpa mengetahui informasi mengenai dinamika internal perusahaan ini, maka boleh jadi keputusan penting yang diambil akan berujung pada hasil yang tidak optimal. Misalnya, seorang direktur mengasumsikan bahwa para manajernya akan semangat mendukung perubahan, tetapi ternyata tidak. Jadi mengumpulkan dan mengevaluasi berbagai informasi adalah satu-satunya cara untuk menghilangkan asumsi yang salah mengenai organisasi.

Untuk mengumpulkan informasi mengenai sikap karyawan, biasanya konsultan bisa melakukan investigasi secara lebih efektif. Konsultan adalah pihak ketiga yang netral, dan biasanya karyawan lebih suka mengemukakan kehendak atau pendapat mereka kepada pihak yang netral.

b. Memahami Diri Sendiri

Disamping informasi sikap karyawan dan lingkungan eksternal, informasi yang penting bagi pemimpin adalah informasi suatu persepsi yang akurat mengenai dirinya sendiri. Sebab ada pemimpin yang berpengetahuan luas tapi tidak mampu menerjemahkan keahliannya ke dalam kepemimpinan yang visioner. Mereka memberi informasi kepada karyawannya, tetapi informasi itu tidak disertai dengan pengarahan yang jelas. Masalah yang dihadapinya bukan pada kurangnya pengetahuan, tetapi pada kurangnya kemampuan dalam menerjemahkan pengetahuannya itu ke dalam pengarahan yang jelas. Mereka yang tidak mampu memahami permasalahan mengenai identitas kedirian dan nilai kehidupan ini sulit memfokuskan mental dan emosi mereka, dan sulit memberikan visi yang jelas kepada orang lain. Oleh karenanya, seorang pemimpin perlu mengetahui serta mempelajari mengenai diri mereka sendiri, nilai dan prioritas mereka, kekuatan maupun kelemahan mereka.

c. Mengidentifikasi Pemimpin-pemimpin Informal

Seorang pemimpin informal dalam suatu organisasi tidak harus orang yang mempunyai gelar atau jabatan yang tinggi. Melainkan orang yang petunjuk maupun arahnya dipercaya, dianut oleh sesama karyawan lain. Yang menjadi masalah dalam suatu upaya perubahan adalah jika pemimpin informal itu menolak perubahan yang direncanakan manajemen. Sebab, karyawan yang lain akan mengikuti pemimpin informal ini, menolak perubahan.

Menilik pada pertimbangan ini, maka ada baiknya jika para pemimpin informal ini diidentifikasi dan diakui seperti layaknya pemimpin formal di dalam perusahaan.

d. Menetapkan Visi, Misi, dan Serangkaian Cita-cita

Suatu visi akan memfokuskan dan memunculkan energi, baik energi dari para individu, kelompok, maupun organisasi. Cakupan visi yang dibangun oleh seorang pemimpin itu tergantung pada posisinya dalam struktur organisasi, apakah dia seorang kepala unit, kepala departemen, atau seorang direktur utama. Visi yang bagus memberikan arahan, baik secara umum maupun khusus. Yang menjadikan visi sulit dibangun adalah karena sulitnya memisahkan antara yang mungkin terjadi dengan yang diharapkan terjadi. Sebagai contoh, sebuah agen perjalanan tampaknya tidak mungkin menjadi agen perjalanan travel yang terbaik di wilayah tempat agen itu berlokasi, sebab ada agen perjalanan lain yang terlebih dulu telah mencapai posisi yang terbaik itu, dan rasanya sulit bagi agen perjalanan yang baru tersebut untuk menandingi agen yang telah memimpin itu. Apakah seorang pemimpin harus memaksakan membangun visi sebagai agen perjalanan yang terbaik, atau membangun visi yang lain? Seorang pemimpin seharusnya tidak membangun visi yang dirasa oleh karyawan sebagai visi yang tidak mungkin/mustahil. Dalam konteks seperti ini, maka informasi menjadi penting. Oleh karenanya, seorang pemimpin terlebih dulu perlu menentukan apakah suatu visi akan memancing antusiasme serta dukungan dari para bawahan atau tidak.

e. Strategi Intervensi Seorang Pemimpin Terhadap Sifat Manusia

Adalah tidak masuk akal untuk terlalu berharap bahwa semua karyawan akan mendukung suatu program baru hanya karena pemimpin itu menginginkannya. Manusia adalah sebuah mozaik yang terbentuk dari sikap dan prasangka, motivasi dan asosiasi, serta garis kekuasaan dan jalur-jalur pengaruh. Tanpa adanya apresiasi yang penuh atas kompleksitas dan pengetahuan yang menyeluruh mengenai karyawan itu, maka perubahan tidak akan terjadi, karena seorang pemimpin akan beraktivitas dengan asumsi yang salah. Seorang pemimpin tidak cukup hanya mengembangkan suatu visi dan strategi bisnis untuk melaksanakannya. Melainkan, seorang pemimpin memerlukan suatu strategi untuk mengajak orang untuk turut serta mendukung visi yang dibangunnya. Dengan mengetahui pandangan karyawan, maka seorang pemimpin akan mengetahui dimana posisi karyawan itu dan memahami dengan lebih dalam mengenai pandangan-pandangan karyawan.

D. PERBAIKAN MEMBUTUHKAN WAKTU

Dr. Deming mengingatkan bahwa hasil yang akan dicapai oleh perusahaan dalam menerapkan mutu terpadu tidak bisa dicapai dalam waktu singkat, atau dalam istilah

Deming, dalam mengimplementasikan mutu terpadu, tidak bisa mengharapkan mendapatkan "puding instan" (instant pudding), yang secara cepat dapat disajikan dan disantap. Perlu waktu untuk dapat mengimplementasikan mutu terpadu secara berhasil dan menuai buahnya. Perusahaan yang menerapkan mutu terpadu perlu melalui tahap-tahap implementasi mutu terpadu, seperti yang diajarkannya melalui 14 point Deming, atau seperti diajarkan oleh para guru mutu terpadu yang lain. Perusahaan-perusahaan harus mengikuti *training*, menyesuaikan diri dengan iklim bisnis yang ada, dan mempraktikkan berbagai teknik dan pendekatan baru untuk melakukan pengendalian dan dalam menjalankan pekerjaan mereka.

Adalah wajar jika suatu perusahaan bertanya-tanya, mengapa mereka tidak juga mencapai perbaikan yang menggembirakan padahal mereka telah mengimplementasikan mutu terpadu selama setahun; perusahaan itu tetap mengalami penumpukan persediaan, masih tetap saja terdapat klaim permintaan jaminan dari pelanggan, ataupun aliran kerjanya masih seperti dulu. Namun yang perlu diingat adalah bahwa mengimplementasikan mutu terpadu agar dapat berhasil membutuhkan komitmen berupa waktu, kerja, dan sumber daya. Rencana yang ditetapkan manajer itu sendiri harus tepat dengan situasi organisasi sehingga rencana itu dapat menjadi bagian fundamental dari organisasi, atau rencana itu akan menjadi semacam mode saja dan terlupakan segera setelah sesuatu yang baru datang atau karena ada perubahan manajemen.

aktivitas-aktivitas dengan tujuan memperbaiki nilai yang diterima oleh pelanggan dan meningkatkan keuntungan yang diterima pelanggan dengan mengupayakan nilai tersebut. Di dalam manajemen berdasarkan aktivitas terdapat berbagai analisis yang digunakan, yakni analisis *driver* (*driver analysis*), analisis aktivitas (*activity analysis*), dan evaluasi kinerja. Dalam manajemen berdasarkan aktivitas, *activity-based costing* merupakan sumber informasi yang utama.

Batch processing (pemrosesan bertumpuk):

Istilah untuk model pemrosesan yang penyelesaiannya dikerjakan secara berurutan. Masukan seperti pencacatan transaksi diproses melalui sistem dalam sebuah perintah yang telah ditentukan sebelumnya. Sistem pemrosesan bertumpuk ini tidak mahal dan merupakan sistem yang paling umum dipergunakan sekarang.

Benchmarking (pembandingan):

Metode pembandingan yang menggunakan praktik yang terbaik sebagai standar untuk mengevaluasi kinerja aktivitas.



DAFTAR ISTILAH PENTING

Absorption costing (full costing) (biaya serapan, biaya integral):

Metode kalkulasi biaya yang menetapkan semua biaya produksi (*manufacturing cost*), biaya bahan baku langsung, biaya tenaga kerja langsung, biaya overhead variabel, dan sebagian overhead tetap kepada tiap unit produk. Metode ini memperlakukan seluruh biaya pabrikasi baik variabel maupun tetap, sebagai *biaya produksi*, sedangkan biaya *non-produksi* (penjualan dan administrasi) diperlakukan sebagai *biaya periodik*. Biaya serapan dipakai untuk penilaian persediaan yang diperlukan untuk laporan kepada pihak luar. Lihat *direct costing*.

Activity-based management (manajemen berdasarkan aktivitas):

Suatu sistem pengendalian tingkat lanjut yang memfokuskan perhatian manajemen pada aktivitas-aktivitas dengan tujuan memperbaiki nilai yang diterima oleh pelanggan dan meningkatkan keuntungan yang diterima pelanggan dengan mengupayakan nilai tersebut. Di dalam manajemen berdasarkan aktivitas terdapat berbagai analisis yang digunakan, yakni analisis *driver (driver analysis)*, analisis aktivitas (*activity analysis*), dan evaluasi kinerja. Dalam manajemen berdasarkan aktivitas, activity-based costing merupakan sumber informasi yang utama.

Batch processing (pemrosesan bertumpuk):

Istilah untuk model pemrosesan yang penyelesaiannya dikerjakan secara berurutan. Masukan seperti pencacatan transaksi diproses melalui sistem dalam sebuah perintah yang telah ditentukan sebelumnya. Sistem pemrosesan bertumpuk ini tidak mahal dan merupakan sistem yang paling umum dipergunakan sekarang.

Benchmarking (pembandingan):

Metode pembandingan yang menggunakan praktik yang terbaik sebagai standar untuk mengevaluasi kinerja aktivitas.

Conversion costs (biaya konversi):

Jumlah biaya tenaga kerja langsung dan *overhead* pabrik.

Cost assignment atau cost allocation:

Identifikasi biaya dengan tujuan biaya, juga disebut *cost apportionment*, *cost assignment*, *cost distribution*, dan *cost reapportionment*. Ada tiga aspek dasar dalam pengalokasian biaya ini, yaitu: (1) memilih obyek pembiayaan. Misalnya produk, proses, pekerjaan, atau departemen; (2) memilih dan mengakumulasikan biaya yang berkaitan dengan obyek pembiayaan. Misalnya beban pabrikasi, penjualan, dan beban administrasi, biaya bersama, biaya biasa, biaya departemen pelayanan, dan biaya tetap; serta (3) memilih sebuah metode identifikasi (2) dengan (1). Misalnya dasar sebuah alokasi biaya untuk pengalokasian biaya pabrikasi, akan khusus untuk jam kerja, jam mesin, atau satuan produksi.

Cost driver atau driver:

Adalah faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya perubahan dalam sumber daya yang digunakan, aktivitas yang dilakukan, biaya, dan pendapatan yang terjadi. *Driver tracing* adalah metode yang menggunakan driver itu untuk menetapkan biaya kepada obyek biaya.

Cost-plus pricing (penetapan harga dengan biaya tambahan):

Cara yang jelas dan mudah untuk menetapkan harga penjualan. Metode ini dapat digunakan dalam menentukan harga kontrak oleh pemasok untuk menghindari ketidakpastian dalam memperkirakan biaya. Penetapan harga dengan biaya tambahan ini dapat ditemukan pada kontrak pengembangan produk baru. Petugas pemerintahan akan menghitung biaya tambahan tetap pada pembayaran kontrak. Dalam penetapan harga dengan biaya tambahan, barang diberi harga menurut harga pokoknya (termasuk bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, dan *overhead* pabrik) ditambah pembayaran tetap atau profit markup (kenaikan keuntungan).

Cost pool:

Pengelompokan biaya-biaya individual. Alokasi berikutnya adalah membuat kantung-kantung biaya tersendiri. Biaya sering dikumpulkan berdasarkan pengeluaran oleh departemen, oleh pekerjaan, atau pola perilaku. Misalnya, *overhead* diakumulasikan menurut departemen jasa dalam sebuah pabrik, kemudian dialokasikan ke departemen produksi sebelum *overhead* dari berbagai bagan dikembangkan untuk kepentingan penetapan biaya produk.

Cost-volume-profit analysis (analisis biaya-volume-laba):

Analisis yang berkaitan dengan bagaimana keuntungan dan biaya berubah dengan berubahnya volume. Lebih khusus lagi analisis ini melihat pengaruh terhadap perubahan keuntungan akibat perubahan faktor seperti biaya variabel, biaya tetap, harga penjualan, volume, dan campuran barang yang dijual. Dengan mempelajari hubungan biaya, penjualan, dan laba bersih, manajemen akan lebih mampu untuk mengambil keputusan perencanaan. Analisis biaya-volume-laba ini bisa digunakan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut: Berapa besarnya volume penjualan yang diperlukan untuk mencapai titik impas? Berapa besarnya volume penjualan yang perlu untuk menghasilkan keuntungan yang diharapkan (target)? Berapa keuntungan yang dapat diharapkan pada volume penjualan tertentu? Bagaimana sebaiknya perubahan dilakukan pada harga jual, biaya variabel, biaya tetap, dan keluaran agar dapat mempengaruhi keuntungan? Bagaimana sebaiknya perubahan pada bauran barang yang dijual dilakukan agar mempengaruhi titik impas dan volume sasaran serta potensi keuntungan?

Current ratio:

Pengukuran likuiditas. Aktiva lancar dibagi oleh utang lancar. Misalnya, aktiva lancar besarnya Rp 180.000.000 dan utang lancar besarnya Rp 60.000.000, maka rasionya adalah:

$$\text{Rp } 180.000.000 : \text{Rp } 60.000.000 = 3$$

Semakin tinggi rasio lancar, semakin terjamin pembayaran utang lancar. Jadi, terdapat perlindungan kepada kreditor yang lebih besar. Kelebihan aktiva lancar terhadap utang lancar merupakan penyangga terhadap kerugian yang dapat terjadi dalam menjual persediaan, menagih perkiraan piutang, atau likuidasi investasi lancar. Rasio lancar yang tinggi menunjukkan batas keamanan terhadap ketidakpastian dan fluktuasi acak (misalnya: pemogokan, kerugian luar biasa). Umumnya, perusahaan yang persediaannya lebih sedikit dan perkiraan piutangnya lebih banyak yang dapat ditagih dapat beroperasi dengan aman, dengan rasio lancar yang lebih rendah daripada perusahaan yang mempunyai aktiva lancar dalam bentuk persediaan dalam persentase yang tinggi. Kreditor yang mencari rasio lancar perusahaan harus mempertimbangkan mutu aktiva lancar dan keadaan kewajiban lancarnya. Persediaan dalam proses memiliki resiko realisasi yang lebih tinggi daripada barang jadi, sebagai misal.

Debt/equity ratio:

Ukuran yang dipakai dalam menganalisis laporan keuangan untuk memperlihatkan besarnya jaminan yang tersedia untuk kreditor. Rasionya sama dengan besarnya kewajiban total dibagi dengan besarnya ekuitas pemegang saham total. Rasio yang tinggi biasanya menunjukkan bahwa perusahaan itu mempunyai banyak resiko karena harus memenuhi kewajibannya terhadap utang pokok dan bunganya. Hanya saja, besarnya pinjaman tergantung pada jenis usahanya. Misalnya, sebuah bank memiliki rasio utang yang tinggi, tapi aktiva yang dimiliki pada umumnya likuid.

Departmental rate (tarif departemental):

Penetapan di muka tarif overhead pabrik untuk tiap departemen. Bila produknya heterogen, akan mendapat perhatian dan usaha yang berbeda ketika bergerak melalui berbagai departemen. Perhatian pada tarif departemen ini akan lebih baik daripada diselenggarakan melalui penetapan tarif overhead untuk keseluruhan pabrik, sebab dengan penetapan pada tiap departemen ini akan memunculkan aplikasi overhead yang lebih tepat untuk produk.

Direct attribution:

Proses mengidentifikasi dan menetapkan biaya kepada suatu obyek biaya, yang biaya itu secara khusus atau secara fisik berkaitan dengan obyek biaya. Untuk mengidentifikasi biaya yang secara spesifik berkaitan dengan suatu obyek biaya, kita dapat melakukan pengamatan fisik. Sebagai misal, bahan baku dan tenaga kerja digunakan untuk memproduksi suatu produk. Karena keduanya dapat diamati secara fisik, maka biaya bahan baku dan tenaga kerja dapat secara langsung dibebankan kepada suatu produk.

Direct cost (biaya langsung):

Pengeluaran yang secara langsung dapat diidentifikasi menurut pembiayaan obyek seperti produk dan departemen. Contohnya adalah bahan baku langsung, dan pengeluaran periklanan yang langsung ditujukan untuk daerah penjualan tertentu.

Direct costing (sistem biaya langsung):

Metode yang hanya memasukkan biaya *variabel* pabrikasi dalam biaya *dirinci*. Biaya overhead pabrik tetap diperlakukan sebagai biaya periodik - yang dikurangkan bersama-sama dengan beban penjualan dan administrasi dalam periode berjalan. Aplikasinya sebagai berikut:

Bahan baku langsung	Rp xx
Upah langsung	xx
Overhead pabrik variabel	xx
Biaya produksi	<u>Rp xx</u>

Overhead pabrik tetap diperlakukan sebagai beban periodik.

Sistem biaya langsung dipergunakan hanya untuk keperluan manajemen internal saja. Pemakaiannya antara lain untuk melakukan: (1) penilaian persediaan dan penetapan pendapatan; (2) analisis biaya yang relevan; (3) analisis titik impas dan biaya-volume-laba; dan (4) pengambilan keputusan jangka pendek. Pembiayaan langsung tidak dapat dipakai untuk pelaporan eksternal atau pelaporan pajak pendapatan. Perusahaan yang menggunakan pembiayaan langsung untuk pelaporan internal harus mengubahnya menjadi sistem *absorption costing* (*biaya serapan*) untuk pelaporan eksternal.

Dengan biaya serapan, biaya yang diinventarisasi adalah semua biaya pabrikasi, baik variabel maupun tetap. Beban bukan pabrikasi (operasi), yakni beban penjualan dan administrasi, diperlakukan sebagai beban periodik, sehingga akan dibebankan pada pendapatan lancar. Aplikasi dari biaya serapan adalah sebagai berikut:

Bahan baku langsung	Rp xx
Upah langsung	xx
Overhead pabrik variabel	xx
Overhead pabrik tetap	xx
Biaya produksi	<u>Rp xx</u>

Pengaruh kedua model pembiayaan itu terhadap laba bersih adalah sebagai berikut: (a) bila produksi melampaui penjualan, laba bersih yang lebih besar akan dilaporkan dalam biaya serapan; (b) bila penjualan melebihi produksi, laba bersih yang lebih besar akan dilaporkan dalam pembiayaan langsung; (c) bila penjualan sama dengan produksi, laba bersih akan sama dengan kedua metode tersebut.

Penyesuaian pendapatan laba bersih dan biaya langsung maupun serapan dapat digambarkan sebagai berikut:

(a) Perbedaan dalam laba bersih dapat direkonsiliasi sebagai berikut:

$$\left[\begin{array}{c} \text{Perbedaan} \\ \text{dalam} \\ \text{laba bersih} \end{array} \right] = \left[\begin{array}{c} \text{Perubahan} \\ \text{dalam} \\ \text{persediaan} \end{array} \right] \times \left[\begin{array}{c} \text{Tingkat} \\ \text{overhead} \\ \text{pabrik tetap} \end{array} \right]$$