

Drs. J. Tanzil & Associates

108/V/2017

EXECUTIVE *Newsletter*

Media Komunikasi, Edukasi dan Informasi untuk kalangan sendiri

**Leading Change:
Restrukturisasi, Langkah Menuju Perubahan**

**Pentingnya Penerapan Quality Control Circle
Sebagai Upaya Dalam Peningkatan Bekelanjutan
Dalam Sebuah Organisasi**

LEADING CHANGE

WITHOUT A GREAT LEADER IS ZERO

LEADING CHANGE WITHOUT A GREAT LEADER IS ZERO

Dunia bisnis selalu mengalami perubahan, perkembangan, dan kemajuan. Produk-produk baru dihasilkan secara terus menerus dan penemuan-penemuan pun tidak kalah cepat kemunculannya. Hal ini menyebabkan perusahaan semakin bersaing dengan ketat untuk mendapatkan penjualan yang besar demi keuntungan perusahaan tersebut. Namun, bagaimana perusahaan dapat mengikuti perubahan tersebut?

Perusahaan dipimpin oleh seorang pemimpin atau dalam bahasa Inggris disebut sebagai *leader*. Dalam hal ini, pemimpin dengan bos adalah suatu hal yang berbeda. Bos adalah seseorang yang hanya memerintahkan anak buahnya untuk bekerja keras tanpa membimbing atau mengarahkan anak buahnya apabila terjadi kesalahan. Sedangkan pemimpin adalah seseorang yang tidak hanya memberikan perintah kepada anak buahnya, namun pemimpin memberikan bimbingan dan arahan dalam melakukan perintahnya tersebut. Berikut adalah beberapa perbedaan antara pemimpin dan bos:

Bos	Pemimpin
Suka melimpahkan kesalahannya pada orang lain.	Siap disalahkan apabila terjadi kesalahan pada timnya
Selalu berkata "Saya"	Selalu berkata "Kami"
Hanya memberikan rasa takut kepada karyawannya	Mendapatkan rasa hormat dari karyawannya
Mempunyai pikiran jangka pendek	Mempunyai pikiran jangka panjang
Menganggap dirinya atasan	Menganggap dirinya kolega kerja
Hanya fokus pada proses	Fokus pada sumber daya manusia

Dari beberapa perbedaan yang telah disebutkan di atas, dapat dilihat bahwa perusahaan membutuhkan seorang pemimpin bukan seorang bos. Dalam suatu kutipan, Peter Sange berkata "*The simplest definition of Leadership is the ability to produce change*". Kepemimpinan adalah salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan dan merupakan suatu



Natassia Irene, S.E.

Strategic Management System Development
Consulting Centre Consultant

Untuk keperluan konsultasi dan komunikasi silahkan menghubungi di 031-567 1713 atau email: natassia.smsdcc@janzilco.com

upaya untuk mempengaruhi banyak pihak untuk mencapai tujuan tertentu dari perusahaan tersebut. Karena itu, perusahaan membutuhkan seorang pemimpin untuk memimpin perubahan karena pemimpin adalah kunci dari perubahan itu sendiri.

Seorang pemimpin harus belajar bagaimana cara memimpin perubahan tersebut. Dalam hal ini, kita dapat belajar dari Steve Jobs. Steve Jobs, yang merupakan pendiri dari perusahaan Apple bersama dengan rekannya yaitu Steve Wozniak pada tahun 1976. Pada awalnya, perusahaan ini diberi nama Apple Computers pada tahun 1976. Meskipun saat ini kita mengetahui bahwa Apple adalah perusahaan yang sangat sukses, namun dulunya Apple juga pernah mengalami kemunduran. Pada tahun 1993 saat perusahaan dipimpin oleh CEO John Sculley, Apple merilis komputer dengan pena yaitu Newton yang bukannya mengalami keuntungan besar, namun mengalami kerugian. Karena hal tersebut, akhirnya Apple kembali merekrut Steve Jobs yang sebelumnya pernah mengundurkan diri.

Sebagai seorang pemimpin, Steve Jobs sangat mengetahui pangsa pasar yang sedang berlangsung dan dapat memprediksi perubahan yang akan terjadi di masa yang akan datang. Perusahaan Apple mengalami berbagai perubahan sebelum sukses seperti saat ini. Steve



Jobs menerapkan tiga fase *leading change* oleh Kurt Lewin dalam perusahaan Apple. Tiga fase perubahan tersebut adalah:



Dalam fase awal yaitu *unfreeze*, adalah tahapan awal dimana karyawan akan dipersiapkan untuk belajar mengenai hal-hal yang baru. Di bawah kepemimpinan Steve Jobs, karyawan Apple diharuskan untuk mempelajari hal-hal yang baru, serta aturan-aturan maupun target-target baru yang dibuat oleh Steve Jobs. Tidak hanya itu, Steve Jobs mengarahkan karyawannya untuk belajar mengenai gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh Steve Jobs. Awalnya banyak terjadi pertentangan dari karyawan karena gaya kepemimpinan Jobs yang dianggap keras kepada karyawan. Namun dengan seiringnya waktu, loyalitas ditunjukkan oleh karyawannya terhadap pemimpinnya tersebut.

Tahapan yang kedua adalah *transition*, dimana dalam tahap ini karyawan akan beralih dari hal yang lama ke hal yang baru. Steve Jobs banyak memberikan proses-proses maupun teknik kerja yang baru, yang memaksa karyawannya untuk dapat beradaptasi secara cepat. Sebagai pemimpin, Jobs memberikan arahan serta motivasi bahwa setiap karyawan mampu menghadapi dan melakukan perubahan ini. Jobs mengarahkan karyawannya untuk membuat produk-produk Apple yang sempurna untuk dapat menarik konsumen yang ada.

Dalam fase ini, dapat digambarkan bahwa Steve Jobs melakukan perubahan sistem atau prosedur kerja karena Steve Jobs memberikan prosedur maupun teknik kerja yang baru. Prosedur kerja atau teknik kerja ini digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan seluruh kegiatan yang berkaitan dengan operasional perusahaan. Pemimpin harus memperhatikan beberapa hal dalam perencanaan dan penerapan prosedur atau sistem kerja yang baru:

- Prosedur/sistem kerja harus sesuai dengan kebijakan pemimpin dan kebijakan umum yang telah ditentukan sebelumnya.
- Prosedur/sistem kerja harus dapat mendorong kegiatan operasional secara efisien dan efektif.
- Prosedur/sistem kerja harus dituangkan secara tertulis dan disusun dengan sistematis serta kemudian di cetak dalam bentuk manual prosedur kerja.
- Prosedur/sistem kerja wajib dikomunikasikan kepada seluruh pihak yang berkaitan dengan prosedur tersebut.

Pemimpin mempunyai tugas yang sangat penting dalam menjalankan prosedur/sistem kerja yang baru, dengan melakukan hal-hal sebagai berikut:

- Pemimpin wajib menerapkan sistem *integrasi*, koordinasi, dan sinkronisasi yang dimulai dari *internal* hingga ke *eksternal* perusahaan.
- Pemimpin wajib membimbing bawahannya serta memberikan petunjuk pelaksanaan prosedur kerja tersebut.

c. Pemimpin wajib mengelola laporan yang telah dibuat masing-masing divisi agar dapat melakukan evaluasi terhadap prosedur kerja yang dijalankan.

Fase atau tahap terakhir adalah *freeze* yaitu membangun stabilitas kembali setelah banyak transisi yang dibuat oleh pemimpin. Apple membuktikannya dengan keberhasilan dari seorang Steve Jobs dalam memimpin perubahan dalam perusahaan tersebut dan memberikan keuntungan yang besar bagi perusahaannya. Perubahan yang diberikan Steve Jobs sangatlah besar, yaitu mengubah kerugian menjadi keuntungan yang hingga saat ini masih dirasakan oleh Apple.

Dari perusahaan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa pemimpin mempunyai pengaruh yang besar dalam memberikan perubahan untuk mengikuti perubahan-perubahan yang terjadi. Pemimpin tidak hanya memerintahkan perubahan apa yang harus dilakukan, namun membimbing, memberikan contoh, dan mengarahkan karyawannya untuk melakukan perubahan tersebut bersama-sama. Pada akhir ceritanya, Steve Jobs memberikan peningkatan dalam keuntungan dan keefektifitasan perusahaan. Tanpa pemimpin yang hebat, perubahan sangat tidak mungkin untuk dilakukan. **ENL**

PT. NOEL'S PERDANA SPORTINDO
Jl. Tangkuban Perahu No. 47 Pepelegi - Waru - Sidoarjo
Telp: (031) 853 7742, (085) 6314 4130

FREE GIFT setiap pembelian treadmill mendapat alat terapi yang di bawah.

GARANSI Sparepart selama 1 tahun!!



INPACK PRATAMA

SOLUSI TERPERCAYA UNTUK PACKAGING ANDA
DESAIN DAN UKURAN SESUAI KEINGINAN

JL. K. H. ABDUL KARIM NO 35 RUNGKUT MENANGGAL, SURABAYA
TELP. 031 - 870 4589 / 871 3882



Muhammad Riswanda I.S.E.

Consultant of Strategic Internal Audit
Consulting Centre

Untuk keperluan konsultasi dan komunikasi silahkan
menghubungi di 031-567 1713 atau
email: riswanda.ia@jtanzilco.com

PERBANDINGAN PARADIGMA LAMA VS BARU AUDIT INTERNAL BERBASIS RISIKO

Perlu dipahami bahwa setiap auditor internal harus mempunyai paradigma yang sejalan dengan tujuan organisasi. Cara dan prosedur kerjanya harus disesuaikan dengan tuntutan manajemen ataupun pemangku kepentingan. Hal yang menjadi penting untuk diperhatikan oleh manajemen adalah bagaimana cara yang efektif untuk mewujudkan tujuan-tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya. Diluar itu manajemen juga harus menyadari risiko yang ada pada setiap pilihan cara yang akan dipilih. Tapi jelas yang diinginkan manajemen risiko yang ada dapat ditekan sekecil mungkin meski manajemen mengetahui bahwa risiko tidak dapat dihilangkan. Disinilah salah satu bentuk fungsi auditor internal, yaitu membantu manajemen memperkecil risiko. Hal ini yang menyebabkan munculnya konsep *risk-based internal auditing* (RBIA), yang biasa kita sebut dengan audit berbasis risiko ataupun istilah lainnya yang disesuaikan. RBIA adalah metodologi menyatukan antara kerangka manajemen risiko organisasi dengan audit internal. Melalui metodologi ini auditor internal meyakinkan bahwa proses manajemen risiko organisasi yang dijalankan untuk mengelola risiko secara efektif.

RBIA ini pertama kali muncul dikenalkan oleh Selim dan McNamee (1998). Mereka mengemukakan RBIA melalui tulisan yang diterbitkan lembaga IIA dengan judul *Risk Management: Changing the Internal Auditor's Paradigm*. Mereka dalam tulisan tersebut mengenalkan satu model untuk memperbaiki proses audit internal dengan cara

mengintegrasikan proses manajemen risiko di dalamnya. Selain itu juga menekankan perlunya perubahan paradigma auditor internal dari *control-based* audit menuju *risk-based* audit. Selain melalui IIA, Selim dan McNamee juga menawarkan konsep tersebut dengan menulis di *International Journal of Auditing* yang terbit pada tahun 1999. Jurnal yang mereka terbitkan berjudul: *Risk Management and Internal Auditing: What are the Essential Building Blocks for a Successful Paradigm Change?* dan *The Risk Management and Internal Auditing Relationship: Developing and Validating a Model*.

Apa yang menjadi dasar bahwa auditor internal harus mengubah paradigma? Bukankah dari awal auditor internal memang bagian dari manajemen atau organisasi yang mempunyai fungsi membantu mendukung manajemen? Ya memang itu, auditor internal memang telah dirancang menjadi bagian dari organisasi dan mendukung manajemen. Maka dari itu auditor internal harus mempunyai bahasa dan orientasi yang sama dengan manajemen. Namun pada kenyataannya paradigma lama audit internal belum menggunakan bahasa yang sama dengan manajemen. Paradigma lama terkait auditor internal masih mengedepankan aspek pengendalian (*control-based*) yang kini dinilai tidak lagi relevan karena hal ini tidak sesuai dengan fokus manajemen. Apabila auditor internal fokus dalam aspek pengendalian bisa saja hal ini menyebabkan arah auditor fokus pada area/bidang yang sebenarnya bukan menjadi fokus manajemen. Akibatnya apa? Hasil dari audit internal tidak berdampak langsung pada pencapaian tujuan.

Bisa jadi hasilnya hanya berupa daftar kelemahan pengendalian dan tambahan-tambahan rekomendasi pengendalian yang nantinya justru bisa menambah beban manajemen. Dalam kasus seperti ini apakah auditor dapat mendukung manajemen? Ataukah justru membebani manajemen dengan tanggung jawab baru? Maka dari itu penting untuk mengubah paradigma lama auditor internal.

Bagaimana dengan paradigma baru yang berbasis pada risiko? Paradigma ini mengubah fokus auditor internal. Apabila sebelumnya auditor internal fokus pada pengendalian, dalam paradigma ini auditor difokuskan pada risiko. Mengapa risiko? Karena risiko merupakan hal-hal yang menjadi penghambat dalam pencapaian tujuan organisasi. Fokus pada risiko membuat auditor memiliki bahasa yang sama dengan kemauan manajemen. Selain itu manajemen juga berharap proses pencapaian tujuan organisasi menjadi lebih mudah karena risiko-risiko yang ada telah diidentifikasi dengan baik dan segala tindak lanjut dalam proses penanganannya telah diuji keandalannya melalui proses audit internal. Lantas setelah fokus audit internal berpindah dari pengendalian ke risiko apakah manajemen tak perlu lagi bantuan terkait masalah pengendalian? Jelas perlu, namun dalam hal ini prioritasnya saja yang berbeda. Fungsi pengendaliannya fokus pada yang berdampak langsung terhadap pencapaian tujuan. Bahkan di luar itu auditor internal dituntut untuk memiliki kemampuan lebih untuk bisa mengaitkan pengendalian dengan tujuan dan risiko organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, maka RBIA membawa perspektif audit internal menjadi lebih luas dan komprehensif.

Apakah paradigma baru yang berbasis risiko ini menawarkan proses atau teknis implementasi audit yang lebih jelas? Jelas, para pakar dan praktisi audit internal setuju bahwa RBIA didasari dengan menilai risiko. Namun belum ada petunjuk yang sama dan pasti dalam proses lebih lanjut. Diluar itu para pakar dan praktisi masih mencari jalan dan pola yang ideal untuk menjalankan RBIA secara efektif.

Selanjutnya pembahasan menjadi fokus pada RBIA. Perencanaan RBIA tradisional ditandai dengan pembuatan semesta audit (audit *universe*) berdasarkan urutan risikonya. Diawali dengan proses identifikasi semua area yang berpotensi untuk diaudit seperti proses bisnis, wilayah atau unit tertentu yang memang berpotensi. Selanjutnya area tersebut dilakukan penilaian risiko dengan mempertimbangkan berbagai faktor seperti besarnya pendapatan, nilai aset maupun hasil audit terakhir khususnya terkait temuan. Selain hal itu yang diperhatikan adalah masukan dari manajemen dan dewan pengawas. Dari audit *universe* tersebut dapat dipilih area-area mana yang risikonya berada di urutan atas untuk menjadi objek audit. Kemudian auditor menilai risiko lebih dalam dan rinci atas *area* yang dipilihnya pada saat pelaksanaan audit. Pendekatan ini menurut Marks tidak melihat risiko secara keseluruhan dalam konteks tujuan organisasi namun masih dipandang secara sempit pada *area-area* tertentu.

Lalu apa bedanya dengan perencanaan RBIA modern? Pada perencanaan ini proses tidak dimulai dari pembuatan semesta audit tapi dimulai dengan identifikasi risiko-risiko penting yang berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hal ini disebut dengan identifikasi semesta risiko (*risk universe*). *Risk universe* menjadi dasar penentu area mana yang nantinya akan dipilih menjadi objek audit. Karena itu rencana audit akan berisi kegiatan-kegiatan untuk mengidentifikasi dan melakukan penilaian pengendalian yang dirancang manajemen untuk mengelola risiko-risikonya yang penting. Tujuan utama RBIA modern adalah memastikan bahwa proses manajemen mampu mengelola risiko-risiko tersebut.

Menurut David M. Griffiths, penulis buku *Internal Auditing*, perubahan pendekatan berbasis risiko (RBIA) adalah perubahan fundamental sehingga memerlukan perubahan paradigma secara total dari para pelakunya. Tidak bisa dipungkiri, banyak perubahan yang akan terjadi sebagai dampak dari perubahan pendekatan RBIA. Mulai dari awal perencanaan audit, hingga pelaporan dan pemantauan hasil audit pastilah mengalami perubahan. Bahkan langkah-langkah diantaranya perekrutan auditor, penyusunan jadwal audit, pendidikan dan pelatihan auditor serta pemeriksaan di lapangan juga ikut mengalami perubahan. RBIA modern dipandang lebih efisien karena alur proses dari perencanaan sampai pelaporan berjalan secara alamiah dan hanya terfokus pada area yang mengandung risiko material, baik dalam tingkat kemungkinan terjadi maupun dampaknya. Sedangkan pada konsep lama, risiko ini kurang dikemukakan secara eksplisit.

RBIA modern ini mungkin tampak sederhana, hanya berbasis dan terfokus pada pengendalian risiko. Selain itu dari sudut pandang yang berbeda, perbedaan RBIA tradisional dan modern mungkin masih terlihat samar, namun apabila dipelajari dan dipahami lebih dalam, sebenarnya kedua hal tersebut memiliki landasan berpikir yang jauh berbeda. Selebihnya adalah hak anda untuk mempelajari lebih jauh dan mempertimbangkan bagaimana dana pola mana yang akan diterapkan. **ENL**



PT. HARINDRA SURYA SEMPURNA
INTEGRATED LOGISTICS PARTNER



Ainul Khozi, ST.

Strategic Productivity and Quality Management Consulting Centre

.....
Untuk keperluan konsultasi dan komunikasi silahkan menghubungi di 031-567 1713 atau email: ainul.proqual@janzilco.com

PENTINGNYA PENERAPAN **QUALITY CONTROL CIRCLE** SEBAGAI UPAYA DALAM PENINGKATAN BEKELANJUTAN DALAM SEBUAH ORGANISASI

Mengapa QCC penting dalam peningkatan berkelanjutan?

Dalam upaya meningkatkan perbaikan berkelanjutan di sebuah organisasi dalam hal kualitas, efisiensi biaya, keselamatan kerja, produktifitas, keselamatan karyawan, dan lingkungan kerja yang nyaman, serta untuk peningkatan kinerja secara keseluruhan suatu organisasi diperlukan usaha dan terobosan yang tepat. Salah satu terobosan yang tepat untuk mewujudkan hal tersebut diatas adalah dengan menerapkan program *Quality Control Circle* (QCC). Program ini merupakan program yang tidak asing lagi dan sudah banyak diterapkan di banyak perusahaan asing (PMA), umumnya paling banyak penerapannya di perusahaan Jepang. Pengalaman di berbagai perusahaan di Jepang, hampir 95% dari masalah yang terkait dengan mutu, keselamatan kerja, efisiensi, dan produktifitas kerja dapat dipecahkan dengan metode ini. Dalam prakteknya, implementasi QCC ada kalanya berjalan dengan baik sampai selesai satu periode tertentu dan tidak ada kelanjutannya, ada yang berhenti ditengah jalan tanpa ada kelanjutannya, ada yang berlanjut sampai menjadi budaya kerja organisasi dan menjadi program tahunan. Tentunya, harapan semua manajemen perusahaan dalam melaksanakan program ini tidak berhenti pada satu periode tertentu melainkan menjadi sebuah budaya kerja organisasi dan menjadi program tahunan organisasi.

Pertama kalinya metode ini diterapkan di Jepang oleh kaoru Ishikawa. Dia adalah bagian dari divisi pengembangan *Total Quality Control* (TQC) atau pengendalian mutu terpadu (PMT) yang diprakarsai oleh Dr. J.M Juran dan Dr. E.W. Deming, yang merupakan salah satu konsep baru untuk meningkatkan mutu dan produktifitas kerja di perusahaan yang bergerak di bidang produksi manufaktur maupun jasa. Berdasarkan hasil *survey*, membuktikan bahwa salah satu *factor* keberhasilan industrialisasi di Jepang adalah dengan penerapan metode ini secara efektif dan berkelanjutan. Karena keberhasilan ini, sejumlah negara industri maju dan yang sedang berkembang termasuk Indonesia, berlomba-lomba mencoba untuk menerapkan QCC di perusahaan guna meningkatkan mutu, produktifitas dan daya saing.

Pengertian QCC

Menurut Direktorat Jendral Industri dan Dagang Kecil Menengah Departemen perindustrian dan perdagangan QCC adalah sekelompok kecil karyawan yang terdiri dari tiga sampai dengan sepuluh orang dari unit kerja yang sama atau berbeda, yang dengan sukarela secara teratur dan berkelanjutan mengadakan pertemuan dalam rangka membangun *teamwork* melalui pengembangan potensi yang seringkali terselubung didalam kegiatan keseharian untuk memberikan kontribusi terhadap peningkatan perbaikan perusahaan. Kegiatan keseharian yang memerlukan peningkatan perbaikan adalah pengendalian kualitas, keselamatan kerja, atau peningkatan produktifitas di tempat kerjanya.

Metode pemecahan masalah yang digunakan dalam *quality control circle* menggunakan beberapa *tools* atau alat bantu seperti: Diagram pareto, diagram sebab dan akibat (diagram tulang ikan), grafik stratifikasi, *check sheet*, *histogram*, diagram pencar, dan diagram kontrol. Konsep dasar metode QCC dianggap sebagai cara untuk menanggulangi persoalan yang terkait dengan permasalahan produksi yang banyak diketahui oleh para pekerja (staf) namun tidak banyak diketahui oleh kalangan manajerial (manajemen). Konsep ini, dapat juga digunakan sebagai wadah bagi pekerja yang mempunyai pengetahuan yang handal, mempunyai kemauan untuk berfikir kritis terhadap kondisi yang ada di lingkungan kerja, dan dapat dilatih untuk menggunakan kreativitas yang murni dalam pemecahan persoalan pekerjaan. Dengan model konsep dasar ini QCC merupakan pendekatan yang membina manusia, bukan pendekatan penggunaan manusia.

Tahapan dalam pelaksanaan QCC

Adapun tahapan dalam pelaksanaan QCC adalah sebagai berikut: Pertama, Persiapan, Pengenalan, dan Sosialisasi. Pengenalan dan Sosialisasi merupakan langkah yang paling awal dalam pembentukan QCC dan merupakan langkah yang kritical dalam memulai kegiatan ini, karena proses ini akan menentukan sukses tidaknya dalam menjalankan program ini. Cara yang tepat dalam memulai program ini adalah dengan sosialisasi yang melibatkan semua karyawan yang nantinya terlibat didalamnya, baik terlibat secara langsung maupun tidak langsung. Sosialisasi dapat dilakukan dengan meminta bantuan konsultan

cara penyampaian hasil ke manajemen, cara implementasi hasil, dan cara peninjauan ulang atau tindak lanjut.

Kedua, Penyusunan struktur organisasi QCC. Struktur organisasi yang utama dan harus ada dalam pengelolaan program ini terdiri dari fasilitator, ketua, anggota dan sekretaris (jika diperlukan), penunjukan ketua panitia pada umumnya adalah bagian divisi *Quality* atau bagian lain yang ditunjuk oleh manajemen atau perseorangan yang ditunjuk oleh manajemen. Proses pelaksanaan program ini diawali dengan membuka lowongan secara sukarela ke semua karyawan yang nantinya masuk dalam anggota struktur organisasi QCC. Pemilihan fasilitator kelompok QCC pada umumnya diduduki oleh jabatan manajerial. Penunjukan ketua QCC dapat dilakukan melalui voting atau penunjukkan dari anggota. Penetapan anggota dilakukan saat pertemuan awal.

Ketiga, Pelaksanaan. Tahap pelaksanaan meliputi: Penentuan tema atau topik. Penentuan tema atau *topic* dapat dilakukan dengan melakukan *survey* ke semua bagian untuk mengidentifikasi masalah di tempat kerja, kemudian mengevaluasi dan menentukan tema yang sederhana yang periode penyelesaian relatif tidak terlalu lama (paling lama 12 bulan). Penentuan tema disini adalah yang sesuai dengan lingkup dibagian masing-masing atau bagian lain yang masih relevan dengan pekerjaannya, selanjutnya diidentifikasi potensi yang bisa dijadikan *improvement*. Untuk lebih mudanya tema juga bisa didapat dari pencapaian *Key Performance Indicators* yang cenderung menurun dalam 1 sampai 2 tahun sebelumnya. Penentuan dan penetapan target. Penentuan dan penetapan target harus menyesuaikan dengan tingkat kemampuan anggota dan waktu penyelesaiannya dan mengandung unsur *SMART* (Spesifik, *Measurable*, *Achievable*, *Reasonable*, *Time*).

Pada umumnya jadwal *timeline* aktifitas kegiatan pertemuan QCC secara berkala dimulai dari penentuan tema sampai pada tahap penyelesaian dalam periode tertentu dilampirkan dalam penentuan dan penetapan target. Analisa kondisi yang ada. Analisa kondisi yang ada secara objective dapat ditinjau dari *factor* 4M dan 1E (*Man, Methode, Machine, Material, dan Environmen*). Analisa sebab akibat. Analisa sebab akibat digunakan untuk mencari akar permasalahan terhadap suatu masalah yang ditinjau dari *factor* 4M dan 1E. Umumnya analisa sebab akibat digambarkan dengan metode diagram tulang ikan yang tujuan utamanya dalam menggunakan metode ini untuk mempermudah dalam menentukan akar permasalahan. Kesungguhan dalam hal teknik pemecahan masalah dengan menggunakan metode ini biasanya merupakan bagian dari pertemuan gugus kendali mutu yang biasa dikenal dengan istilah *brainstorming*. Rencana dan aktifitas penanggulangan. Apabila akar permasalahan yang paling utama sudah ditentukan dan ditetapkan, langkah selanjutnya menjabarkan masalah yang paling utama tersebut ke dalam rencana dan aktifitas penanggulangan. Evaluasi hasil dan kesimpulan. Catatan hasil penanggulangan yang sudah direncanakan dan dilakukan akan dituangkan dalam evaluasi hasil sesuai dengan kondisi yang ada dan buat kesimpulan dari hasil keseluruhan apakah tergolong berhasil atau tidak. Tidak semuanya hasil QCC itu berhasil, ada kalanya tidak berhasil karena kondisi suatu hal. Pastikan mencantumkan alasan yang tepat jika memang ada kondisi yang membuat QCC tidak berhasil.

Keempat, Pembudayaan. Budaya kerja merupakan bagian dari budaya perusahaan. Sasaran dan tujuan akhir dari kegiatan QCC di perusahaan bukan semata-mata pada efisiensi biaya dan peningkatan berkelanjutan semata, akan tetapi lebih ditekankan pada peningkatan budaya kerja. Dengan menjadikan QCC sebagai budaya kerja bagi semua karyawan sehingga hasilnya akan sangat terasa manfaatnya bagi kemajuan organisasi. Sehingga secara tidak langsung akan membawa dampak pada peningkatan berkelanjutan secara keseluruhan.



untuk mengadakan pelatihan mengenai pengenalan QCC atau dapat juga dilakukan oleh internal karyawan yang sudah berpengalaman sebelumnya dalam membangun program ini. Materi dalam pengenalan QCC harus mengandung beberapa unsur antara lain: manfaat dan tujuan, pentingnya bagi organisasi, cara mengumpulkan masalah, cara pemilihan masalah, cara analisa masalah, metode pemecahan masalah,

Penilaian hasil pelaksanaan QCC

Penilaian hasil pelaksanaan QCC memerlukan dua jenis pengukuran, yaitu: Ukuran produktivitas obyektif. Ukuran produktifitan *objective* disini adalah seberapa banyak peran aktif anggota mulai dari proses pelaksanaan sampai dengan penyelesaian dan tema yang diangkat harus benar-benar permasalahan yang sebenarnya terjadi (kondisi *real* dan orignal). Ukuran sikap subyektif mengenai pengaruh QCC terhadap organisasi secara keseluruhan. Ukuran ini ditentukan dari seberapa besar dampak positif bagi perusahaan dan kontribusi yang diberikan bagi perusahaan yang dinilai dari 7 faktor yang disingkat dengan QCDSMPE (*Quality, Cost, Delivery, Safety, Morality, Produktifity, dan Environment*). Penilaian terkait dengan *quality* lebih ditekankan pada seberapa besar dampak hasil QCC terhadap tingkat kualitas produk atau jasa yang diukur dari total penurunan *defect* atau penurunan komplain pelanggan yang terjadi selama proses perbaikan berlangsung. Dari sisi biaya umumnya diukur dengan seberapa besar penurunan biaya produk/jasa yang dapat di tekan dari hasil perbaikan, kerugian waktu, kerugian produk gagal yang kesemuanya dikonversi dengan satuan uang. Penilaian terkait dengan pengiriman dinilai dari seberapa besar ketepatan waktu pengiriman produk/ jasa sampai kepada pelanggan yang dinilai dengan satuan waktu dan tingkat kepuasan pelanggan. Tingkat keselamatan, perbaikan dari sisi keselamatan diukur dari tingkat kesadaran terhadap sikap pekerja/operator terhadap potensi bahaya dan kemampuan mengidentifikasi resiko ditempat kegiatan berlangsung, sehingga tingkat

penurunan *nearmiss* atau kecelakaan kerja dalam periode perbaikan bisa ditekan bahkan tidak ada sama sekali. Moral dinilai dari tingkat kesadaran pekerja/operator terhadap kualitas produk, produktifitas, keselamatan, dan lingkungan. Produktifitas diukur dari tingkat peningkatan hasil produksi selama periode berlangsung. Penilaian terkait lingkungan diukur dari dampak positif terhadap lingkungan dari hasil aktifitas selama berlangsungnya QCC.

Hambatan dalam pelaksanaan QCC

Dalam pelaksanaan program QCC tidak sepenuhnya berjalan dengan lancar sesuai apa yang kita diharapkan. Adakalanya banyak yang menghambat dalam pelaksanaannya. Berikut hambatan dalam pelaksanaan QCC antara lain: tidak didukung oleh pihak manajemen, tidak ada biaya pelaksanaan dari perusahaan (biaya yang dianggarkan minim), minimnya keikutsertaan anggota disebabkan karena jam kerja yang padat, bahkan sering *overtime*, kurang aktifnya anggota dalam kegiatan QCC contohnya takut bicara, takut salah dalam mengeluarkan pendapat, banyak berasumsi, dan sebagian dari anggota ada yang cenderung mendominasi atau menggurui.

Demikian uraian singkat mengenai pentingnya dalam penerapan *Quality Control Circle* di sebuah organisasi. Harapan kami, agar metode ini tidak hanya dijalankan sesaat pada periode tertentu melainkan benar-benar bisa diterapkan dengan baik dan menjadi bagian dari budaya kerja organisasi bahkan menjadi program tahunan perusahaan. **ENL**



Gathering • Wedding • Exhibition
Graduation • Meeting

SIZE 2.020M² • PARKING LOT 800 • CAPACITY 2000 PERSON
SOUND SYSTEM • LIGHTING EFFECT • SCREEN PROJECTOR

Info : Reyni 082257007645
Neva 085655376373

Golden City Mall
Jl. Abdul Wahab Siamin 2 - 8 Surabaya
Telp. 031 - 5653388 Fax. 031 - 5653399



Nirmala Catering

☎ 031-91520732
031-5686455



Food Court lantai 5 Pasar
Atum Mall Surabaya