



Karya Ilmiah

**PERANAN KEPEMIMPINAN BERORIENTASI DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN**

Oleh :

**Eka Dewi Setia Tarigan, SE, MSi**



**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2012**

iah  
12

Karya Ilmiah

**PERANAN KEPEMIMPINAN BERORIENTASI DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN**

Oleh :

**Eka Dewi Setia Tarigan, SE, MSi**



**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
- 2012**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

## KATA PENGANTAR

Atas Berkat Dan Rahmat Tuhan Yang Maha Kuasa, yang senantiasa melimpahkan karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan Karya Ilmiah ini dengan baik. Karya Ilmiah ini diajukan mudah-mudahan dapat memenuhi persyaratan dalam mengumpulkan angka kredit pada unsur pengembangan profesi dan semoga menambah wawasan ilmu pengetahuan penulis. Adapun judul dari Karya Ilmiah ini adalah **"Peranan Kepemimpinan Berorientasi dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan"**.

Penulis menyadari bahwa penyajian dan isi dari Karya Ilmiah ini masih membutuhkan penambahan dan perbaikan untuk kesempurnaannya. Kiranya isi dari Karya Ilmiah memberikan manfaat dan dapat menjadi masukan dan acuan yang berguna bagi pembaca yang membutuhkannya.

Medan, April 2012

Penulis,



**Eka Dewi Setia Tarigan, SE,M.Si.**



## DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR .....	i
DAFTAR ISI .....	ii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Permasalahan .....	3
1.3. Tujuan dan Manfaat Penulisan .....	3
BAB II LANDASAN TEORITIS TEORITIS .....	5
2.1. Kepemimpinan dan Manager .....	5
2.2. Fungsi Pimpinan .....	8
BAB III PEMBAHASAN .....	31
3.1. Manajemen Mutu Terpadu TQM.....	31
3.2. Manajemen Mutu Terpadu dalam Bidang Pendidikan ..	35
BAB IV PENUTUP .....	38
DAFTAR PUSTAKA .....	40

karyawan dan motivasi yang ada tersebut bukanlah sekedar tanggapan temporer terhadap rangsangan eksternal. Kepemimpinan sendiri tidak hanya berada pada posisi puncak struktur organisasi perusahaan tetapi juga meliputi setiap level atau lapisan yang ada di dalam tatanan suatu organisasi.

Makalah ini berupaya untuk mengangkat permasalahan kepemimpinan yang feauturistik dengan antisipasi tantangan era global yang tidak lain adalah kepemimpinan yang berorientasi kepada peningkatan kualitas. Kualitas dijadikan sebagai acuan final sebab pada dasarnya aktivitas perusahaan atau organisasi memang didasari oleh kualitas, tanpa kualitas yang baik maka upaya yang dilaksanakan sulit mencapai tujuan secara optimal. Kajian didasarkan pada prespektif manajemen mutu terpadu (TQM).

## **1.2. Fokus Masalah**

Sebagaimana telah disinggung pada uraian di atas bahwa kepemimpinan merupakan sesuatu yang sangat penting dalam roda organisasi. Untuk mendapatkan suatu standar kualitas sesuai dengan kriteria-kriteria general yang ditetapkan

diperlukan berbagai upaya, salah satunya ialah adanya kepemimpinan yang mampu untuk menciptakan iklim manajemen yang kondusif bagi tercapainya tujuan secara optimal.

Pencapaian tujuan perusahaan dapat direalisasikan dalam banyak bentuk salah satunya ialah kualitas produk baik itu produk barang maupun jasa. Hal ini merupakan kredibilitas kepemimpinan, sebab efektif atau tidaknya kepemimpinan tersebut dapat dilihat dari kualitasnya baik untuk rancangan, proses maupun hasil.

Persoalan yang muncul dalam upaya mencapai standar kualitas di atas lebih banyak tertumpu kepada hal-hal manajemen atau kepemimpinan. Atas dasar itu permasalahannya ialah bagaimana kepemimpinan mutu berdasarkan perspektif manajemen mutu. Kajian kepemimpinan dalam makalah ini didasarkan kepada perspektif total management quality manajemen mutu terpadu.

### **1.3. Tujuan dan Manfaat Penulisan**

Tujuan dari penulisan makalah ini adalah untuk membahas secara lebih spesifik tentang kepemimpinan dengan orientasi kepada mutu. Tulisan ini juga bertujuan untuk mengetahui

tentang manajemen kualitas serta akomodasinya dalam kepemimpinan suatu organisasi guna mencapai standar kualitas yang lebih mantap.

Dengan makalah ini akan diperoleh manfaat yang tidak kecil, khususnya dalam hal memperkaya informasi dan memperluas wawasan berpikir kita berkenaan dengan kepemimpinan yang berorientasi kepada standar kualitas. Adanya kajian yang lebih spesifik akan memberikan suatu pementapan konsep dan peluang untuk mengalikasikan konsep-konsep dimaksud dalam praktek manajemen. Dengan manajemen mutu sebagai acuan perpektif kepemimpinan ini menjadi lebih menarik.



## BAB II

### LANDASAN TEORITIS

#### 2.1. Kepemimpinan dan Manager

Dapat dikatakan bahwa pimpinan adalah orang yang bertanggung jawab atas segala sesuatu yang dikerjakan oleh bawahan yang dipimpinnya serta berbagai resiko yang ditimbulkannya. Oleh karena itu seorang pemimpin harus memiliki berbagai kemampuan baik dalam bidang ilmu yang dipimpinnya maupun ilmu atau kemampuan manajemen yang mampu mendayagunakan semua potensi yang dipimpinnya.

Secara definitif kepemimpinan sering disamakan dengan manager. Kepemimpinan tidak sama dengan manager, karena itu tidak semua pimpinan adalah manager. Atas dasar itulah maka konsep manajemen dan kepemimpinanpun sebenarnya agak berbeda. Dalam hal ini kepemimpinan merupakan salah satu bagian dari manajemen, meskipun demikian dari keduanya saling melengkapi.

Ada beberapa perbedaan antara manajemen dan kepemimpinan. Menurut Kottler (dalam Goetsch dan Davis, 1994, p.209) perbedaan antara kepemimpinan dengan manajemen, UNIVERSITAS MEDAN AREA



antara lain adalah meliputi empat aspek seperti dikemukakan pada uraian berikut ini.

- a. Manajemen berhubungan dengan usaha menanggulangi kompleksitas, sedangkan kepemimpinan cenderung untuk menanggulangi perubahan.
- b. Manajemen berkaitan dengan perencanaan dan penganggaran untuk mengatasi kompleksitas sedangkan kepemimpinan umumnya mengenai penentuan arah perubahan melalui pembentukan visi.
- c. Manajemen mengembangkan kemampuan untuk melaksanakan rencana melalui pengorganisasian dan penyusunan staf, sedangkan kepemimpinan mengarahkan orang untuk bekerja berdasarkan visi.
- d. Manajemen menjamin pencapaian rencana melalui pengendalian dan pemecahan masalah sedangkan kepemimpinan memotivasi dan mengilhami orang agar berusaha melaksanakan rencana.

Pada uraian di atas sudah dijelaskan mengenai perbedaan antara manajemen dan kepemimpinan. Tentunya antara manajer selaku orang yang melaksanakan kepemimpinan juga memiliki

perbedaan. Seorang pimpinan yang sukses adalah pimpinan yang dapat menggabungkan karakteristik manajer dan pemimpin secara tepat. Untuk lebih jelas lagi, berikut ini dikemukakan mengenai perbandingan antara pemimpin dan manajer :

- a. Manajer lebih cenderung untuk mengelola sedangkan pemimpin umumnya justru lebih banyak melakukan aktivitas yang bersifat inovasi.
- b. Managers are copies, leaders are originals.
- c. Manajer memelihara dan pemimpin mengembangkan.
- d. Manajer berfokus pada sistem dan struktur, sedangkan pemimpin berfokus pada manusia.
- e. Manajer selalu mengendalikan pengendalian dan pemimpin mengilhami.
- f. Manajer menggunakan pandangan jangka pendek, dan pemimpin menggunakan pandangan jangka panjang.
- g. Manajer menekankan aspek bagaimana dan kapan sedang pemimpin menekankan aspek apa dan mengapa.
- h. Manajer menerima status quo dan pemimpin cenderung menantanginya.

- i. Manajer melakukan sesuatu dengan benar sedangkan pemimpin melakukan sesuatu yang tepat.

Dengan melakukan akomodasi antara kepemimpinan dengan peran dan fungsi manajemen tentu akan menghasilkan sesuatu yang baru dalam iklim suatu organisasi. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas dari organisasi tersebut dalam berbagai aspek, baik perencanaan, proses maupun produk yang dihasilkan apakah itu berupa barang maupun berupa jasa.

## **2.2. Fungsi Pimpinan**

Berkenan dengan tugas pimpinan maka ada beberapa persyaratan yang harus dipenuhi oleh seorang pimpinan agar kepemimpinan yang diterapkan dapat efektif. Khusus bagi para penyelia dan pengusaha, ada beberapa karakteristik yang harus dipenuhi agar perusahaan yang dikelolanya dapat berjalan dengan layak. Mengutip hasil seminar institute of Management di Ahmelabad, Moh. As' ad (1987, p.53) mengemukakan enam profil katakarakteristik psikologis dari penyelia dan pengusaha yang berhasil, yaitu :

- a. *Self confidence*, yaitu percaya atas kemampuan diri sendiri untuk bekerja sendiri, optimis, dinamis dan mampu menjadi pimpinan.
- b. *Originality*, yaitu memiliki kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru, kreatif dan cakap dalam berbagai bidang serta memiliki pengetahuan dan pengalaman yang cukup.
- c. *Task oriented*, yakni bertingkah laku dengan arah yang tertuju kepada penyelesaian tugas, memiliki dorongan kuat mengambil resiko dan menerima konsekuensi sehubungan dengan tugasnya.
- d. *Future oiredented*, yaitu memiliki kemampuan menganalisis atau memprediksi secara rasional akan kejadian-kejadian yang akan muncul berdasarkan informasi dan fakta-fakta yang mendukung untuk itu.
- e. *Risk taking*, yakni keteguhan dalam menerima resiko atas pekerjaan yang dilakukan serta tidak menyalahkan orang lain jika gagal, tetapi justru melakukan introspeksi diri secara lebih dalam.

- f. People oriented, yaitu senantiasa menggunakan orang lain untuk memberikan penilaian atau umpan balik atas pekerjaan yang telah diselesaikannya.

Sejalan dengan pendapat di atas, pendapat lain tentang karakteristik seorang pimpinan juga dikemukakan oleh Evi Sofiati (1995, p.24). Beliau menyatakan bahwa melalui riset terhadap 161 orang manajer yang juga menjadi peserta Program Pendidikan Manajemen pada sekolah bisnis di Harvard, ditemukan 10 kareakteristik untuk seorang pimpinan yang efektif, yaitu :

- a. Mengembangkan, melatih dan mengayomi bawahan.
- b. Berkomunikasi secara efektif dengan bawahan.
- c. Memberi informasi kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan perusahaan dari mereka.
- d. Menetapkan standar hasil kerja yang tinggi.
- e. Mengenal bawahan dan kemampuannya.
- f. Memberi peranan kepada para bawahan dalam proses pengambilan keputusan.

- g. Selalu memberi informasi kepada bawahan mengenai kondisi perusahaan dalam setiap situasi, apakah dalam kondisi baik ataupun kondisi buruk.
- h. Waspada terhadap kondisi moral perusahaan dan selalu berusaha untuk meningkatkannya.
- i. Bersedia melakukan perubahan di dalam melakukan sesuatu pekerjaan.
- j. Menghargai prestasi-prestasi kerja para bawahan.

Dari uraian di atas tertangkap makna tentang berbagai hal yang perlu dipertimbangkan untuk menjaga keserasian hubungan industrial demi terciptanya kestabilan produktivitas perusahaan. Karena itu seorang penyelia harus memiliki berbagai kelebihan, baik kecakapan maupun karisma yang muncul dari dalam dirinya sehingga mampu menciptakan suatu hubungan industrial yang efektif. Terganggunya hubungan industrial tersebut akan dapat menimbulkan resonansi yang kuat dan tidak hanya terjadi di lingkungan perusahaan saja akan tetapi juga di pihak lain yang terkait. Seorang pimpinan harus mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis dalam ruang kerja sehingga suasana kerja

dapat lebih nyaman dan kondusif, baik bagi sesama pegawai atau karyawan maupun antara para karyawan terhadap atasan.

Seorang pimpinan yang baik harus memiliki beberapa karakteristik yang antara lain meliputi :

a. Tanggung jawab yang seimbang

Keseimbangan di sini adalah antara tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan dan tanggung jawab terhadap orang yang harus atau berkewajiban untuk melaksanakan pekerjaan tersebut.

b. Model peranan yang positif.

Arti peranan dapat dinyatakan sebagai tanggung jawab, perilaku, atau prestasi yang diharapkan dari seseorang yang memiliki posisi khusus tertentu. Oleh karena itu seorang pemimpin yang baik harus dapat dijadikan sebagai panutan dan contoh oleh para bawahannya. Mereka melakukan apa yang diharapkan dari karyawannya, misalnya ia mengharapkan karyawannya untuk tepat waktu, maka pemimpin tersebut harus bersikap tepat waktu, maka pemimpin tersebut harus bersikap tepat waktu dalam memenuhi janji atau melaksanakan tugasnya. Tanpa adanya



untuk menyakinkan orang lain akan sudut pandangnya serta mengarahkan mereka pada tanggung jawab total terhadap sudut pandang tersebut.

Kemampuan harus melekat dalam diri pemimpin. Seorang pemimpin yang baik harus dapat memainkan peranan penting dalam melakukan suatu upaya. Bennis dan Nanus (1985, p. 184) menyatakan adanya tiga kemampuan memainkan peranan yang harus dikuasai oleh seorang pimpinan, yaitu :

a. Mengatasi penolakan terhadap perubahan

Pada umumnya orang-orang yang memiliki posisi manajemen seringkali berusaha mengatasi hal ini dengan menggunakan kekuasaan (power) dan kendali. Akan tetapi pemimpin mengatasi penolakan dengan menciptakan komitmen total secara sukarela tujuan dan nilai-nilai bersama.

b. Memperantarai kebutuhan antar kelompok

Apabila terjadi konflik yang mempersoalkan tentang kepentingan antara perusahaan dengan salah satu pemasoknya, maka pemimpin harus dapat menemukan cara-



cara untuk mengatasinya tanpa harus merugikan salah satu pihak.

c. Membentuk kerangka etis.

Kerangka etis yang menjadi dasar operasi setiap karyawan dan juga perusahaan secara keseluruhan harus dapat dibentuk, agar apa yang dijadikan sebagai suatu aturan atau norma etika dapat dipedomani. Kerangka etis ini dapat diwujudkan dengan cara :

- Memberiakan contoh perilaku etis
- Memilih orang-orang yang berperilaku etis sebagai anggota tim.
- Mengkomunikasikan tujuan organisasi.
- Memperkuat perilaku yang sesuai di dalam dan diluar organisasi.
- Menyampaikan posisi-posisi etis, secara internal dan eksternal.

Sebenarnya kepemimpinan bukanlah fungsi dari kharisma, oleh karena itu seseorang tidak bisa hanya mengandalkan kharisma yang ia miliki semata dalam usaha memimpin suatu kelompok tertentu. Bila seorang pemimpin mencoba

menggunakan citra dan charismanya semata untuk memimpin suatu organisasi, maka ia bukanlah pemimpin tetapi misleader. Ada beberapa karakteristik yang dapat membedakan seorang pemimpin dengan misleader. Drucker (1992, p.122) membedakan sebagai berikut :

- a. Pemimpin menentukan dan mengungkapkan misi organisasi secara jelas.
- b. Pemimpin menetapkan tujuan, prioritas, dan standar.
- c. Pemimpin lebih memandang kepemimpinan sebagai tanggung jawab daripada suatu hak istimewa dari kedudukan.
- d. Pemimpin bekerja dengan orang-orang yang berpengetahuan dan tanggung, serta dapat memberikan kontribusi kepada organisasi.
- e. Pemimpin memperoleh kepercayaan, respek, integritas.

### **3. Type Kepemimpinan**

Tipe atau gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Menyangkut gaya kepemimpinan ini umumnya dikenal dengan tiga macam gaya kepemimpinan, yaitu gaya

otoriter demokrasi dan *laissez faire*. Perkembangan selanjutnya menjadi lima gaya kepemimpinan yaitu otokratis, demoratif, partisipatif, orientasi pada tujuan, dan gaya kepemimpinan situasional. Berikut ini akan diuraikan secara singkat karakteristik dari masing-masing gaya kepemimpinan tersebut.

#### a. Kepemimpinan otokratis

Pada kepemimpinan otokratis yang disebut juga dengan kepemimpinan diktator atau direktif, orang yang menganut pendekatan ini mengambil keputusan tanpa berkonsultasi dengan para karyawan yang harus melaksanakannya atau karyawan yang dipengaruhi keputusan tersebut. Mereka menentukan apa yang harus dilakukan orang lain dan mengharapkan mereka mematuhi. Kritik yang muncul adalah bahwa pendekatan ini tidak akan efektif dalam jangka panjang.

Dalam kepemimpinan ini apa yang diinstruksikan pimpinan adalah perintah yang harus dilaksanakan bawahan tanpa perlu memberikan komentar, ide ataupun masukan-masukan. Semua itu datang dari atasan yakni pemimpin sedangkan bawahan hanya tinggal melaksanakannya saja. Keputusan diambil hanya

berdasarkan pemikiran pimpinan dan tidak membutuhkan masukan dari bawahan yang dikenai oleh suatu keputusan tersebut. Oleh karena itu kepemimpinan seperti ini adalah kepemimpinan yang dimiliki alur satu arah yakni dari atas ke bawah (top-down).

#### b. Kepemimpinan demokratis

Type kepemimpinan ini dikenal pula dengan istilah kepemimpinan konsultatif atau konsensus. Orang yang menganut pendekatan ini melibatkan para karyawan yang harus melaksanakan keputusan dalam proses pembuatannya. Sebenarnya yang membuat keputusan terakhir adalah pemimpin, tetapi hanya setelah menerima masukan dan rekomendasi dari anggota tim. Dalam hal ini keputusan yang ditetapkan atasan didasarkan atas kepentingan bersama, baik pimpinan maupun bawahan yang akan dikenai oleh keputusan tersebut.

Ada kritik yang ditujukan kepada pendekatan ini yang menyatakan bahwa keputusan yang populer/disukai tidak selalu merupakan keputusan yang terbaik, dan bahwa kepemimpinan

demokratis sesuai dengan sifatnya, cenderung menghasilkan keputusan yang tepat. Gaya ini juga mengarah pada kompromi yang pada akhirnya memberikan hasil yang tidak diharapkan. Artinya, dengan diberinya kesempatan kepada semua anggota tim (bawahan), maka keputusan yang diambil bisa saja cenderung megarah kepada kepentingan orang banyak (bawahan) sehingga kurang menguntungkan pihak pimpinan. Atau justru timbul hal lain yakni terkesan longgar ketegasannya.

### c. Kepemimpinan partisipatif

Kepemimpinan partisipatif juga dikenal dengan istilah kepemimpinan terbuka, bebas, atau nondirective. Orang yang menganut pendekatan ini hanya sedikit memegang kendali dalam proses pengambilan keputusan, ia hanya menyajikan informasi mengenai suatu permasalahan dan memberikan kesempatan kepada anggota tim untuk mengembangkan strategi dan pemecahannya.

Tugas pemimpin dalam hal ini adalah mengarahkan tim kepada tercapainya konsensus. Asumsi yang mendasari gaya kepemimpinan ini adalah bahwa para karyawan akan lebih siap

menerima tanggung jawab terhadap solusi, tujuan dan strategi dimana mereka diberdayakan untuk mengembangkannya. Gaya kepemimpinan ini juga tidak luput dari kritik. Kritik terhadap pendekatan ini menyatakan bahwa terhadap pembentukan konsensus akan banyak membuang waktu dan hanya berjalan bila semua orang yang terlibat memiliki komitmen terhadap kepentingan utama organisasi. Jika anggota tim pasif maka apa yang dihasilkan adalah sesuatu yang kurang bermakna bagi kepentingan tim.

#### d. Kepemimpinan berorientasi tujuan

Istilah lain yang dikenal untuk gaya kepemimpinan berorientasi kepada tujuan ini adalah kepemimpinan berdasarkan hasil atau berdasarkan sasaran. Orang yang menganut pendekatan ini meminta anggota tim untuk memusatkan perhatiannya hanya pada tujuan yang ada. Hanya strategi yang dapat menghasilkan kontribusi yang nyata dan dapat diukur dalam mencapai tujuan organisasilah yang dibahas. Pengaruh kepribadian dan faktor lainnya yang tidak berhubungan dengan tujuan organisasi tertentu dinimumumkan.

Kritik yang muncul terhadap pendekatan ini menyatakan bahwa kepemimpinan ini memiliki fokus yang terlampau sempit, dan berfokus pada perhatian yang keliru.

#### e. Kepemimpinan Situasional

Type kepemimpinan ini dikenal pula sebagai kepemimpinan tak tetap (fluid) atau kontingensi. Asumsi yang digunakan dalam gaya kepemimpinan ini adalah tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang tepat bagi setiap manajer dalam semua kondisi. Oleh karena itu gaya kepemimpinan situasional akan menerapkan suatu gaya tertentu berdasarkan pertimbangan atas faktor-faktor seperti pemimpin, pengikut, dan situasi (dalam arti struktur tugas, peta kekuasaan, dan dinamika kelompok). Mary Parker Follet menyatakan bahwa ketiga faktor tersebut merupakan variabel-variabel kritis yang saling berhubungan dan berinteraksi. Pernyataannya ini dikenal dengan istilah hukum situasi (law of the situation).

Mengacu kepada pertimbangan terhadap faktor-faktor tersebut, seorang manajer dalam mekualitaskan apakah akan menggunakan pendekatan otokratis, demokratis, partisipatif, atau berorientasi pada tujuan. Pada situasi yang berbeda, manajer

yang sama dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang berlainan. Kepemimpinan gaya ini cenderung hanya memperhatikan aspek-aspek jangka pendek sehingga kurang memperhatikan aspek-aspek jangka panjang.

#### **4. Kepemimpinan dan Manajemen Mutu Terpadu**

*Mutu atau kualitas menjadi standar utama dalam kepemimpinan yang berorientasi ke depan. Kepemimpinan didasarkan kepada filosofi bahwa perbaikan metode dan proses kerja secara berkesinambungan akan dapat memperbaiki kualitas, baik menyangkut biaya, produktivitas, ROI dan pada gilirannya juga nanti akan mampu meningkatkan kemampuan atau daya saing dengan perusahaan lain yang menghasilkan produk-produk sejenis.*

*Dalam era modern filosofi ini menyatakan bahwa setiap perbaikan metode dan proses kerja akan memberikan rangkaian hasil sebagai berikut :*

- Perbaikan kualitas/mutu.
- Penuruna biaya



- Peningkatan produktivitas
- Penurunan harga
- Peningkatan pangsa pasar
- Kelangsungan hidup yang lebih lama dalam industri/bisnis.
- Lapangan kerja yang lebih luas.
- Peningkatan ROI.

Upaya pencapaian filosofi tersebut dibutuhkan kepemimpinan yang berorientasi pada peningkatan kualitas secara berkesinambungan. Kepemimpinan seperti itu menurut Ross (1994, p.34) memiliki beberapa karakteristik sebagai berikut :

a. Visible, Committed, dan Knowledgeable.

Kepemimpinan yang baik mengembangkan fokus pada aspek kualitas, melibatkan setiap orang dalam pendidikan dan pelatihan. Selain itu kepemimpinan yang baik juga akan senantiasa mengembangkan adanya hubungan rutin dengan para karyawan, pelanggan dan juga dengan para pemasok.

b. Semangat misionaris.

Pemimpin yang baik akan selalu berusaha untuk mempromosikan berbagai aspek yang berkaitan dengan kualitas di luar organisasi, baik melalui pemasok, distributor, maupun pelanggan.

c. Target yang agresif

Kepemimpinan yang baik tetap mengarah kepada perbaikan yang bersifat inkremental, tidak sekedar memperbaiki proses tetapi juga mengupayakan proses-proses yang berbeda.

d. Strong Driver

Tujuan yang ingin dicapai dalam aktivitas perbaikan lebih dulu ditetapkan dengan jelas dalam ukuran kepuasan pelanggan dan kualitas.

e. Komunikasi nilai-nilai.

Kepemimpinan yang baik akan tetap melakukan perubahan-perubahan budaya ke arah budaya yang berorientasi kepada kualitas secara efektif. Hal ini dilakukan dengan menyusun suatu sistem komunikasi yang jelas dan konsisten melalui suatu kebijakan tertulis, misi, pedoman dan pertanyaan-pertanyaan lainnya mengenai nilai-nilai kualitas atau kualitas yang dimaksudkan.

f. Organisasi

Struktur organisasi yang dimiliki adalah struktur datar (flat structure) yang memungkinkan adanya wewenang yang lebih besar bagi level yang lebih rendah. Karyawan diberdayakan dan dilibatkan dalam tim-tim perbaikan interdepartemental.

g. Kontak dengan pelanggan

Para pelanggan memiliki akses untuk menghubungi CEO dan para manajer senior perusahaan.

Uraian di atas jelas memperlihatkan kita akan suatu karakteristik yang memiliki suatu prinsip pokok agar kepemimpinan tetap mengacu kepada perbaikan kualitas. Hal itu pada dasarnya mengandung prinsip-prinsip sebagai berikut :

a. Fokus pada pelanggan

Kepemimpinan demi kualitas membutuhkan fokus pada pelanggan. Hal ini berarti tujuan utama organisasi adalah untuk memenuhi atau melampaui harapan pelanggan melalui suatu cara yang memberikan nilai abadi (lasting value) kepada para pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.

b. Obsesi kualitas

Untuk obsesi terhadap kualitas ini mengandung makna bahwa setiap karyawan secara agresif akan berusaha mencapai suatu kualitas tinggi dalam rangka melampaui harapan pelanggan internal dan eksternal.

c. Struktur pekerjaan

Struktur pekerjaan perlu dianalisis untuk menentukan susunan struktural yang tepat (organisasi, urutan pekerjaan, alat yang digunakan dan lain-lain). Bila struktur optimum telah tercapai maka proses pekerjaan harus dianalisis, dievaluasi dan dipelajari terus-menerus didalam rangka untuk menyempurnakannya.

d. Kebebasan terkendali

Kebebasan memang diperlukan akan tetapi memiliki batas-batas tertentu untuk kepentingan organisasi. Pengendalian diperlukan terhadap metode dan proses kerja ke arah yang lebih optimal. Pemimpin harus menjamin bahwa manajer dan karyawan mengendalikan proses dan metode kerja dengan jalan bersama-sama membakukannya dengan tujuan untuk

mengurangi variasi atau keragaman out put dengan jalan mengurangi banyaknya proses kerja.

e. Kesatuan tujuan

Seorang pemimpin bertanggung jawab dalam menentukan dan menyampaikan misi organisasi secara jelas dan seksama agar semua karyawan memahami, meyakini dan bertanggung jawab terhadap misi tersebut. Dengan adanya kesatuan tujuan, maka semua karyawan bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang sama.

f. Mencari kesalahan dalam sistem

Kesalahan yang terjadi perlu diidentifikasi sehingga dapat direncanakan alternatif pemecahan untuk memperbaikinya. Untuk itu diperlukan perubahan dalam fokus atau penekanan, dari penilaian kesalahan karena adanya masalah menjadi penilaian sistem dalam rangka menemukan dan mengatasi masalah yang berhubungan dengan sistem.

g. Team-work

Kerja sama perlu mendapat perhatian besar sebab memiliki dampak yang sangat besar dalam proses kerja dan hasil yang dicapai. Prinsip ini didasarkan kepada keyakinan bahwa

kerjasama tim akan dapat memberikan hasil yang jauh lebih baik daripada bekerja secara individual.

#### h. Pengembangan berkesinambungan

Program pengembangan perlu dilakukan secara terus menerus, bukan bersifat temporer. Dalam era teknologi tinggi, mesin yang paling penting dalam lingkungan kerja adalah pikiran manusia. Oleh karena itu belajar terus menerus merupakan unsur yang fundamental dalam upaya meningkatkan kualitas. Hal ini sangat didukung oleh kepemimpinan yang baik dalam rangka pengembangan program-program yang mengarah kepada perbaikan dan peningkatan melalui jalur pendidikan dan latihan.

Tidak berbeda jauh dengan pendapat sebagaimana telah dikemukakan di atas, Joseph, M. Juran menyatakan bahwa kepemimpinan yang mengarah pada kualitas meliputi tiga fungsi manajerial, yaitu perencanaan, pengendalian dan perbaikan kualitas. Upaya-upaya tersebut dilakukan secara berkesinambungan tidak temporer. Untuk itu kepemimpinan di



dalam konteks ini akan diarahkan kepada beberapa fungsi pokok yang cukup esensial yaitu :

a. Perencanaan kualitas

Fungsi dalam perencanaan kualitas ini meliputi beberapa langkah-langkah seperti :

- Identifikasi pelanggan
- Identifikasi kebutuhan pelanggan
- Mengembangkan produk berdasarkan kepada kebutuhan pelanggan.
- Mengembangkan metode dan proses kerja yang dapat menghasilkan produk yang memenuhi atau melampaui harapan pelanggan.
- Mengubah hasil perencanaan ke dalam tindakan.

b. Pengendalian kualitas

Fungsi pengendalian kualitas ini mencakup langkah-langkah seperti berikut :

- Evaluasi kinerja aktual
- Membandingkan kinerja actual dengan tujuan
- Melakukan tindakan perbaikan untuk mengatasi perbedaan kinerja yang ada.

c. Perbaikan kualitas.

Fungsi perbaikan kualitas ini terdiri dari langkah-langkah sebagai berikut :

- Membentuk infrastruktur untuk perbaikan kualitas secara berkesinambungan.
- Identifikasi proses atau metode yang membutuhkan perbaikan.
- Pembentukan tim yang bertanggung jawab atas proyek perbaikan tertentu.
- Menyediakan sumber daya serta pelatihan yang dibutuhkan tim perbaikan tersebut agar dapat mendiagnosis masalah dan mengidentifikasi penyebabnya, menemukan pemecahannya, dan melakukan perbaikan terhadap masalah tersebut.

Menurut Fandi Tjiptono dan Diana, manajer dapat diklasifikasikan menjadi tiga kelompok, yaitu :

a. Driver

Yaitu manajer yang memimpin dengan pedoman dan arah baru sebagai tanggapan terhadap perubahan. Driver bersifat proaktif dan memainkan peranan sebagai fasilitator dalam



membantu karyawan dan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan-perubahan yang terjadi secara berkesinambungan.

b. Rider

Yaitu manajer yang akan segera beraksi apabila telah terjadi suatu perubahan.

c. Spoiler

Yaitu manajer yang secara aktif menolak perubahan.

Tuntutan kebutuhan dari para pelanggan perlu dipahami yang selanjutnya perlu mengagendakan sebagai sesuatu yang harus direalisasikan dalam proses produksi maka tidak disangkal lagi produk atau jasa yang dijual akan mampu memenuhi tuntutan kebutuhan dan selera pelanggan. Setelah semua kebutuhan pelanggan terpenuhi maka tercapailah pemenuhan kepuasan pelanggan sehingga aktivitas penjualan akan lebih meningkat dan dapat dipertahankan pada titik optimal yang menuntungkan.

Berdasarkan pengertiannya Manajemen Mutu dapat diartikan sebagai suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk mentoptimalkan daya saing organisasi

melalui berbagai perbaikan kontiniu terhadap produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Pendekatan manajemen kualitas dapat dicapai apabila kita konsern pada karakteristik Manajemen Mutu, yang menurut Fandy Tjiptono dan Diana (1995, p.4) perlu memperhatikan karakteristik mencapai manajemen kualitas yaitu :

- a. Memfokuskan kepada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.
- b. Memiliki obsesi tinggi terhadap kualitas.
- c. Pendekatan ilmiah harus digunakan dalam mengambil keputusan dan pemecahan masalah.
- d. Komitmen yang dirumuskan harus untuk keperluan jangka panjang.
- e. Membutuhkan kerjasama tim.
- f. Senantiasa memperbaiki proses secara berkesinambungan.
- g. Menyamakan dan menyatukan visi, persepsi tentang tujuan yang hendak dicapai oleh setiap tingkat manajemen.
- h. Memberdayakan SDM melalui program-program pengembangan, seperti diklat terprogram misalnya.

- i. Memberikan kebebasan kepada setiap lapis manajemen dalam mengoptimalkan sasaran.
- j. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan secara konsepsional.

Iklim persaingan kualitas yang ada akan menerapkan kepada kita bahwa tidak dapat lagi bergantung pada orang lain, dalam arti ketergantungan primer (tidak dapat berbuat apa-apa tanpa bantuan pihak lain). Para bawahan harus didorong dan diarahkan untuk mengembangkan diri secara sukarela. Merupakan tugas seorang penyelia untuk tidak hanya melatih atau menyiapkan penggantinya, tetapi juga menunjukkan kepada mereka bagaimana sebenarnya mereka dapat mengembangkan diri mereka sendiri.

### **BAB III**

### **PEMBAHASAN**

Mencermati apa yang telah dikemukakan pada uraian sebelumnya, kepemimpinan didasarkan kepada filosofi bahwa perbaikan metode dan proses kerja secara berkesinambungan akan dapat memperbaiki kualitas, baik menyangkut biaya, produktivitas, ROI dan pada gilirannya juga nanti akan mampu meningkatkan kemampuan atau daya saing dengan perusahaan lain yang menghasilkan produk-produk sejenis.

Sejalan dengan era modern filosofi ini menyatakan bahwa setiap perbaikan metode dan proses kerja akan memberikan rangkaian hasil sebagai berikut :

- Perbaikan kualitas
- Penuruna biaya
- Peningkatan produktivitas
- Penurunan harga
- Peningkatan pangsa pasar
- Kelangsungan hidup yang lebih lama dalam industri/bisnis
- Lapangan kerja yang lebih luas

- Peningkatan ROI.

Apa yang dikemukakan di atas merujuk kepada suatu manajemen kualitas atau yang sering disebut dengan Total Quality Management (TQM). Konsep ini sebenarnya bukanlah merupakan sesuatu yang baru tetapi sudah dikembangkan sejak lama oleh para ahlinya. Berikut ini secara ringkas menguraikan hal tersebut.

Pada uraian sebelumnya juga telah dikemukakan bahwa kualitas atau kualitas tidak identik dengan perubahan, akan tetapi menjadi signifikan terhadap modernisasi perilaku organisasi. Oleh sebab itu, rencana pembentukan kepemimpinan berorientasi kualitas di lingkungan, organisasi sangat ditentukan oleh keahlian manajemen di dalam melihat berbagai hal yang cukup esensial. Ini termasuk kemampuan pemimpin. Dalam hal ini pimpinan perlu menerapkan langkah-langkah manajemen secara akurat dan menggunakan gaya serta teknik yang tepat yang antara lain meliputi beberapa hal, seperti :

- a. mengidentifikasi perubahan-perubahan;
- b. Melakukan penilaian secara komprehensif;
- c. Kerjasama tim dalam mengatasi komprehensif;

- d. Pelibatan dan pemberdayaan karyawan;
- e. Menjaring masukan dari para pelanggan;
- f. Mengembangkan komunikasi terbuka berkesinambungan;
- g. Kemitraan internal yang saling menguat/terkait.

Mencermati konsep mutu sebagaimana dikemukakan di atas, ada satu filosofi Jepang yang dapat dicermati dalam upaya menerapkan gugus mutud alam lingkungan perusahaan yaitu pendekatan KAIZEN. Filosofi tersebut menawarkan gagasan perubahan dalam arti perbaikan dan peningkatan kualitas secara terus menerus. Dalam hubungan ini yang menjadi sasaran KAIZEN adalah orang (SDM) dan proses.

Nilai dasar Kaizen terformulasi dalam rencana perubahan yang terus menerus tanpa mengenal terminal untuk berhenti, melainkan semua aspek organisasi mendapat perlakuan dalam hal perubahan. Dalam hal ini berlaku prinsip "good enough is never good enough". Dapat dikatakan konsep Kaizen ini merupakan penyempurnaan terhadap gagasan yang sama yang pernah ada dan diperkenalkan di lingkungan industriawan Jepang, misalnya pengendalian kualitas terpadu, dan lain-lain. Unsur-unsur utama yang harus ada ialah : (a) Difokuskan kepada pelanggan; (b)

Bernuansa pengontrolan kualitas secara terpadu; (c) Robotik; (d) Gugus kendali mutu; (e) Sistem Saran; (f) Otomatisasi; (g) Disiplin di tempat kerja; (h) Pemeliharaan produktifitas terpadu; (I) Kanban; (j) Penyempurnaan kualitas; (k) Tepat waktu atau just-in-time; (l) Tanpa cacat atau zero defect; (m) Aktivitas kelompok kecil; (n) Hubungan kerja sama yang erat diantara karyawan dengan manajemen; (o) Pengembangan produk baru tanpa berhenti.

Upaya meningkatkan kepuasan pelanggan tidak lain adalah mengupayakan agar pelanggan dapat menikmati produk atau jasa yang dijual suatu produsen. Tingkat kepuasan itu didasarkan kepada ketercapaian pemenuhan kebutuhan pelanggan berdasarkan kualitas produk atau jasa yang dibeli tersebut. Untuk itu tidak ada alternatif lain kecuali menjaga dan tetap meningkatkan kualitas agar kepuasan pelanggan dapat dijamin. Perlu ditegaskan bahwa kepuasan pelanggan susah dipenuhi apabila produk yang kita berikan tidak memiliki standar mutu yang baku.

Seorang manajer dapat menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif manajer tersebut, untuk itu ia harus didukung oleh

para bawahannya, di mana mereka cukup respek terhadapnya dan bersedia mengikutinya. Untuk itu ada beberapa karakteristik yang harus dimiliki seorang manajer agar bawahannya dapat setia kepadanya. Karakteristik tersebut antara lain meliputi :

- Rasa tanggung jawab yang besar
- Disiplin pribadi
- Bersifat jujur
- Memiliki kredibilitas yang tinggi.
- Menggunakan akal sehat (common sense) sehingga dapat menentukan kapan harus bersikap fleksibel dan kapan harus bersikap tegas.
- Memiliki energi dan stamina yang tinggi.
- Memegang teguh komitmen tujuan organisasi, setiap orang bekerja dengannya, dan terhadap pengembangan pribadi dan profesionalnya secara berkesinambungan.
- Setia dan tabah dalam menghadapi segala situasi, termasuk situasi yang paling sulit.

Dalam rangka membentuk iklim bawahan (followership), ada enam paradigma dalam interaksi manusia yang harus diperhatikan. Melalui pemahaman ini maka dapat dipilih suatu pendekatan yang paling tepat dalam menjalin hubungan antar



individu dalam suatu organisasi atau perusahaan. Untuk itu ada enam konsep yang perlu diperhatikan yaitu :

- Konsep menang dan menang, yaitu kerangka pikiran dan hati yang terus menerus mencari keuntungan bersama di dalam setiap interaksi manusia.
- Konsep menang dan kalah, yaitu pendekatan otoriter yang berpendapat bahwa "Saya mendapatkan apa yang saya inginkan; Anda tidak mendapat apa yang diinginkan".
- Konsep kalah dan menang, yakni kerangka pikiran dan hati yang selalu menjadi pencundang, biasanya cepat menyenangkan atau memenuhi tuntutan orang lain. Mereka tidak mempunyai tuntutan, harapan, dan visi dan umumnya mereka mudah diintimidasi oleh kekuatan ego orang lain, karena kurang memiliki keberanian untuk mengekspresikan perasaan dan keyakinannya yang dimilikinya sendiri.
- Konsep kalah dan kalah, yakni pendekatan yang terjadi bila kedua pihak yang berinteraksi bersifat keras kepala, egois dan ingin saling membalas dendam yang hasilnya adlah keduanya rugi atau kalah.

- Menang adalah suatu pendekatan yang menyatakan bahwa “Saya tidak menginginkan orang lain kalah, tetapi yang pasti saya ingin menang”.
- Menang dan menang atau tidak ada transaksi, yaitu : pendekatan yang tidak menghasilkan solusi sinergistik (solusi yang disepakati oleh kedua belah pihak).

Alternatif paradigma di atas yang paling tepat untuk membentuk dan mempertahankan pengikut (anak buah) adalah pendekatan menang dan menang, karena dalam pendekatan ini kedua belah pihak bekerjasama untuk menemukan solusi yang terbaik. Dengan iklim seperti ini semua pihak akan dimenangkan, dan tidak merugikan salah satu pihak. Jika perusahaan menang yakni mendapatkan laba yang besar maka para pegawai juga akan menang yakni dengan mendapatkan bonus dari keuntungan tersebut.

## BAB IV

### PENUTUP

Banyak pola kepemimpinan yang dapat diterapkan, akan tetapi dengan iklim persaingan yang makin tajam sekarang ini kepemimpinan berorientasi kepada kualitas merupakan salah satu alternatif yang perlu diambil. Untuk itu pihak pimpinan perlu melakukan upaya yang difokuskan kepada (1) memahami kebutuhan akan standar mutu yang diinginkan; (2) menerjemahkan kebutuhan itu ke dalam perencanaan dan pemrosesan untuk menghasilkan produk; (3) memadukan partisipasi aktif semua pihak terkait dalam usaha peningkatan kualitas secara terus-menerus, yang mengimplementasikan keharusan memberdayakan seluruh Sumber Daya Manusia (SDM) organisasi dan adanya kepemimpinan yang andal (visioner, pemersatu, pemberdaya, terbuka, dan delegatif).

Keberhasilan sistem manajemen dapat dicapai dengan lebih baik apabila pimpinan mampu mengakomodasikan kepemimpinan dengan manajemen mutu atau kepemimpinan berorientasi kepada kualitas. Dalam hal ini kualitas memiliki beberapa dimensi yang

UNIVERSITAS MEDAN AREA

dikembangkan sebagai kerangka perencanaan strategis dan analisis, terutama untuk produk manufaktur, yang antara lain meliputi kinerja (performance), karakteristik operasi pokok dari produk inti, sifat-sifat tambahan (features), kehandalan (reliability), kesesuaian dan spesifikasi (conformance to specification), daya tahan (durability), serviceability yang meliputi kecepatan, kompetensi, kenyamanan, mudah direperasi, penanganan keluhan yang memuaskan, estetika yaitu daya tarik produk dan kualitas yang dipersepsikan (perceived quality).

Kepemimpinan yang efektif harus pula mampu membangun kerja sama yang saling percaya serta saling menghormati perlu ditumbuhkan pada seluruh komponen terkait. Dengan kerja sama yang solid maka kepemimpinan yang diterapkan akan mampu menciptakan iklim kerja kondusif bagi tercapainya tujuan secara optimal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Barra, Ralph. 1992. Menerapkan Gugus Mutu (Penerjemah: Agus Maulana dan Kristina. Erlangga; Jakarta.
- Boone, Louis, E. dan David. L. Krutz. 1988. Principles of Management (2<sup>nd</sup> Edition). New York : Random House Bussiness Divison.
- Charles LaBelle *et al*, 1983. Finding, Selecting, Developing, and Retaining Data Processing Pffessionals Through Effective Human Resources Management. New York: Van Nostrand Reinhold Company.
- David Barber, 1982. Penerapan Manajemen Personalialia. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Gibson, J.L.*et al.*, 1993. Organisasi: Perilaku, Struktur, Process. (Jilid 2. edisi kelima). Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Harold, Leavitt J. 1986. Psikologi Manajemen. (Edisi keempat). Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Kartini Kartono, 1988. Psikologi Sosial untuk Manajemen Perusahaan dan Industri. Jakarta : CV. Rajawali.
- Kast, Fremont E., dan James E. Rosenzweig. 1990. Organisasi dan Manajemen. Jakarta: Bumi Aksara.
- Fandy Tjiptono dan Diana, 1995. Total Quality Management. Yogyakarta : Andi Offset.
- Moh. As'ad, 1987. Psikologi Industri. Yogyakarta: Penerbit Liberty.
- Noeng Huhadjir, 1987. Kepemimpinan Adopsi Inovasi untuk Pembangunan Masyarakat. Yogyakarta : Rake Press.

Siagian, S.P, 1994. Manajer Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.