

## BAB 1

### LATAR BELAKANG QUALITY IMPROVEMENT

Gerakan kendali mutu (*Quality Control*) sudah dimulai di Amerika dengan penggunaan metoda statistika di bidang produksi sejak tahun 1940-an. Hal ini bersamaan dengan munculnya tokoh-tokoh seperti Juran dan Deming yang memelopori penggunaan konsep statistik untuk mengelola hasil produksi. Konsep ini kemudian dibawa ke Jepang, karena kurang populer di Amerika, pada awal tahun 1960-an. Jepang, yang telah berhasil menerapkan *Total Quality Management (TQM)*, lalu mengeksport gerakan *Quality Control Circle* ke seluruh dunia sejak tahun 1970-an, dan Astra baru mengadopsinya pada 1980-an.

Dengan bermodal jurus TQM melalui *Quality Control Circle*-nya, Jepang menggebrak dunia industri dan membalikkan paradigma orang bahwa mereka tidak lagi identik dengan produk murahan, berkualitas asal jadi, dan ketinggalan jaman. Hal ini terus berlanjut sehingga membuat industri Jepang menjadi yang paling terkemuka di dunia, khususnya dalam bidang otomotif dan elektronika. Keberhasilan Jepang lantas ditiru oleh Amerika dan Eropa yang industrinya sangat terpukul karena kalah bersaing. Motorola, misalnya, mengirimkan eksekutifnya untuk melakukan benchmarking ke Jepang pada awal 1980-an, dan kemudian mengembangkan *Six Sigma* yang dianggap sangat fenomenal itu. Sejak 1990-an, berbagai perusahaan kelas dunia mulai menerapkan *Six Sigma* dengan mengalami keberhasilan yang luar biasa.

Beberapa inisiatif kualitas lainnya yang pernah muncul adalah *Business Process Reengineering (BPR)* pada tahun 1990-an, ISO 9000 dan QS 9000 pada tahun 1994. Terlepas dari kemunculan konsep atau sistem baru, Jepang dikenal sangat konsisten dalam menerapkan TQM.

Mereka berhasil membuktikan bahwa TQM merupakan alat strategik yang membawa mereka memenangkan dan mempertahankan keunggulan dalam kancah persaingan bisnis global.

### **1.1. PERKEMBANGAN TQM DI ASTRA**

Astra merupakan perusahaan pertama di Indonesia yang secara serius menggarap TQM dan menjadikannya sistem manajemen yang berlaku lintas Group. Komitmen dan dukungan yang kuat dari manajemen Astra pada awal 1980-an muncul karena adanya paradigma bahwa Astra yang bertumbuh besar memerlukan suatu sistem manajemen yang dapat menyatukan 'bahasa' seluruh Astra, cocok dengan budaya Indonesia, dan dapat membawa Astra kepada visinya.

Pertumbuh-kembangan ATQC menjadi AMS selama dua dasawarsa dan bertahap adalah pendekatan yang akan menghasilkan budaya penerapan yang lebih kuat, daripada memaksakan untuk menciptakan keunggulan sejak awalnya. Riset membuktikan bahwa kebanyakan program reengineering gagal karena tidak terbangunnya kemapanan. Di lain sisi, budaya melakukan kaizen atau TQM secara konsisten berkesinambungan merupakan kunci sukses untuk proyek-proyek transformasional.

### **1.2. ASTRA MANAGEMENT SYSTEM**

Astra Management System adalah sistem manajemen yang mengikutsertakan seluruh karyawan dari semua tingkatan organisasi baik vertikal maupun horizontal dengan penerapan metode statistik untuk mengelola dan meningkatkan kualitas proses bisnis demi tercapainya kepuasan pelanggan dan daya saing.

Dari definisi di atas dapat dinyatakan bahwa aktifitas AMS berhubungan dengan :

**1. Fokus pada Pelanggan**

Aktivitas AMS mengutamakan dan bertujuan untuk menciptakan kepuasan pelanggan. Definisi pelanggan tidak hanya terbatas pada pemakai produk akhir tetapi juga yang mengerjakan.

**2. Partisipasi Total**

Aktivitas AMS melibatkan seluruh karyawan dari seluruh tingkatan manajemen baik vertikal maupun horizontal.

**3. Inovasi – Improvement yang berkesinambungan**

Aktivitas AMS melalui perputaran siklus PDCA mendorong terjadinya kegiatan inovasi dan improvement secara terus menerus terhadap seluruh proses bisnis.

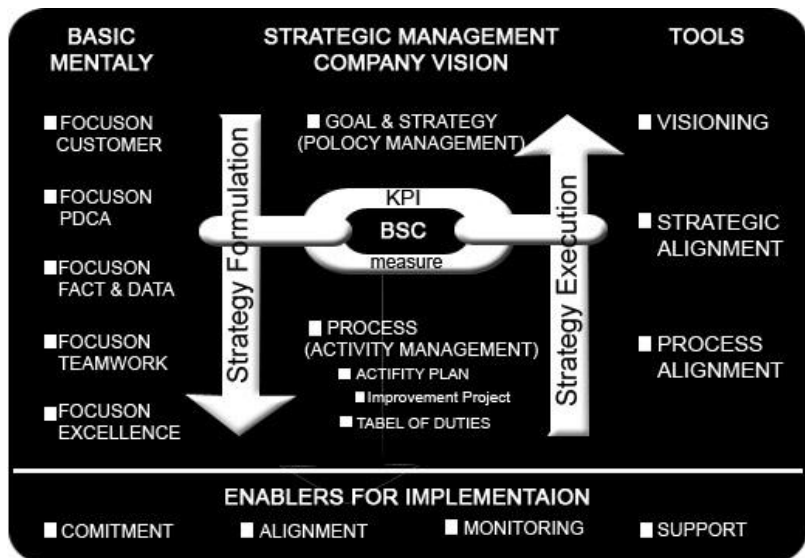
Adapun fungsi Astra Management System adalah untuk memutar siklus PDCA/SDCA secara berkesinambungan dan terpadu. Dalam aktivitas tersebut diperlukan proses belajar yang terus menerus.

Sebagai perusahaan yang memiliki banyak mitra bisnis, budaya Astra banyak dipengaruhi oleh perusahaan prinsipal seperti Toyota, Daihatsu, Isuzu, Honda, Fuji, Xerox, Komatsu, dll. Masing-masing prinsipal mengenalkan sistem dan praktek manajemen yang unik. Keadaan ini memungkinkan Astra mendapatkan banyak pengetahuan dari berbagai perspektif. Namun, Astra memerlukan suatu sistem yang bisa mengikat kebersamaan seluruh karyawan Astra, suatu identitas yang dapat mempersatukan seluruh nilai, norma, pengalaman, dan pengetahuan lapangan.

Selain itu, perlu diingat bahwa AMS sebagai suatu sistem manajemen bukan segala-galanya yang dapat menyelesaikan seluruh persoalan perusahaan. AMS adalah (sub) sistem yang membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Karena itu diperlukan sistem lain, seperti Astra Human Resources Management (AHRM) untuk mengatur praktek ke-HRD-an, Etika Bisnis dan Etika Kerja, dan lainnya yang secara terpadu bersama AMS akan menciptakan *process excellent*.

Banyak kalangan yang menyamakan AMS dengan QCC, sehingga ada pendapat bahwa berQCC sudah sama dengan menjalankan AMS. Padahal, QCC hanyalah salah satu sub sistem yang mengatur pemberdayaan karyawan di lapangan untuk melakukan kegiatan improvement di bidang kerjanya. Implementasi AMS memerlukan pendekatan yang sistemik.

### 1.3. KERANGKA ASTRA MANAGEMENT SYSTEM



Sumber : AMDI (2007)

Gambar 1.1. Kerangka Astra Management System

AMS terdiri dari empat pilar :

- **Pilar I Mentalitas Dasar (*Basic Mentality*).**

Mentalitas dasar menjelaskan nilai dan perilaku yang diperlukan di Astra untuk menjamin keberhasilan implementasi AMS.

- **Pilar II Manajemen Strategis (*Strategic Management*).**

Manajemen strategis memastikan bahwa strategi bisnis diimplementasikan. Prosesnya meliputi formulasi dan penjabaran strategi (PM/Policy Management) dan eksekusi strategi (AM/Activity Management). Kegiatan perbaikan (improvement) merupakan bagian tak terpisahkan Activity Management. Manajemen Strategi di Astra dikenal dengan PM/AM.

- **Pilar III Alat Bantu (*Tools*).**

Alat bantu untuk melakukan PM/AM.

- **Pilar IV Penentu Implementasi (*Enablers for Implementation*).**

Bagian ini memuat hal-hal yang diperlukan supaya bisa memastikan seluruh strategi bisnis diimplementasikan dengan sukses.