

## BAB V

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 5.1 *Structural Self Interaction Matrix (SSIM)*

Dari hasil kuisioner yang telah dibagikan kepada responden yaitu para pakar sebanyak 3 orang, maka hal itu menegaskan bahwa terdapat 3 jawaban yang berbeda antara pakar 1 dengan pakar lainnya. Untuk menghasilkan tabel *Structural Self Interaction Matrix (SSIM) Final*, perlu dibuat atau menggunakan aturan yang mengatur tentang pengambilan keputusan dari berbagai pendapat pakar. Hal tersebut digunakan untuk mendapatkan hasil yang mewakili jawaban dari 3 pendapat atau jawaban pakar tersebut.

Menurut R (Rimantho, D., & Rosdiana, H., 2017), aturan pengambilan keputusan didasarkan pada 2 ketentuan secara berurutan antara lain seperti berikut:

a. Berdasarkan *quantity* terbanyak

Dalam hal ini, jika terdapat 2 atau lebih suara yang sama dalam jawaban maka pengambilan keputusannya dengan memilih suara/jawaban yang memiliki *quantity* terbanyak tersebut. Seperti misal, dari 3 jawaban pakar, 2 pakar menjawab V dan 1 pakar menjawab O. Maka keputusan yang diambil adalah memilih simbol “V” yang memiliki jawaban/suara terbanyak.

b. Berdasarkan Prioritas (jika *quantity* sama)

Jika suara terbanyak memiliki *quantity* atau suara yang sama, maka pengambilan keputusan berdasarkan prioritas dari setiap simbol masing-masing yaitu :

- V = prioritas tertinggi pertama
- A = prioritas tertinggi kedua
- X = prioritas tertinggi ketiga
- O = prioritas tertinggi keempat

Berdasarkan aturan tersebut, berikut merupakan salah satu contoh penjelasan dalam pengambilan keputusan dari 3 jawaban pakar menjadi tabel SSIM *Final* dengan

menggunakan contoh penjelasan pada perbandingan faktor Situasi dan Kondisi Perusahaan (A1) dengan faktor lainnya sebagai berikut :

Tabel 5. 1 Contoh SSIM Manual (A1)

	Responden			SSIM (Keputusan)
	1	2	3	
A1,A2	V	V	A	V
A1,A3	O	V	V	V
A1,A4	V	X	V	V
A1,A5	X	X	X	X
A1,A6	O	V	V	V
A1,A7	A	V	V	V
A1,A8	V	V	V	V
A1,A9	V	O	V	V
A1,A10	V	O	V	V
A1,A11	V	V	A	V
A1,A12	V	V	V	V
A1,A13	A	V	V	V
A1,A14	A	V	X	V
A1,A15	V	V	V	V
A1,A16	V	V	V	V
A1,A17	A	V	V	V
A1,A18	X	V	V	V
A1,A19	X	X	X	X
A1,A20	X	V	V	V
A1,A21	X	V	V	V
A1,A22	O	O	O	O
A1,A23	X	V	V	V

Berdasarkan tabel diatas, terlihat bahwa untuk perbandingan faktor Situasi dan Kondisi Perusahaan (A1) dengan Pemilihan Ide dalam Menerapkan Budaya Kaizen (A2) terdapat 2 pakar memilih jawaban yang sama yaitu V, dan 1 pakar menjawab A, maka terpilihlah jawaban V karena memiliki *quantity* lebih banyak.

Sedangkan perbandingan antara faktor Situasi dan Kondisi Perusahaan (A1) dengan faktor Pelatihan dan Peluang Karir (A14) terdapat jawaban masing-masing pakar memilih jawaban yang berbeda. Pakar 1 menjawab A, Pakar 2 menjawab V, dan pakar 3 menjawab X. Maka berdasarkan aturan kedua pemilihan keputusan SSIM, dipilihlah V karena memiliki prioritas paling tinggi.

Contoh penjelasan aturan dalam pengambilan keputusan SSIM selanjutnya dengan membandingkan faktor Pemilihan Ide Dalam Menerapkan Budaya Kaizen (A2) dengan faktor lainnya sebagai berikut :

Tabel 5. 2 Contoh SSIM Manual (A2)

	Responden			SSIM (Keputusan)
	1	2	3	
A2,A3	O	V	V	V
A2,A4	A	X	V	V
A2,A5	X	V	X	X
A2,A6	V	V	V	V
A2,A7	A	A	A	A
A2,A8	V	A	V	V
A2,A9	X	X	X	X
A2,A10	A	V	V	V
A2,A11	X	X	X	X
A2,A12	O	O	O	O
A2,A13	V	X	V	V
A2,A14	V	V	A	V
A2,A15	V	V	O	V
A2,A16	A	A	A	A
A2,A17	X	X	V	X
A2,A18	X	X	O	X
A2,A19	A	V	X	V
A2,A20	A	V	V	V
A2,A21	X	V	X	X
A2,A22	X	A	V	V
A2,A23	A	V	V	V

Berdasarkan tabel diatas, terlihat bahwa untuk perbandingan faktor Pemilihan Ide dalam Menerapkan Budaya Kaizen (A2) dengan Kinerja yang Terkait dengan Imbalan & Pengakuan terdapat 2 pakar memilih jawaban yang sama yaitu V, dan 1 pakar menjawab O, maka terpilihlah jawaban V karena memiliki *quantity* lebih banyak.

Sedangkan perbandingan antara faktor Pemilihan Ide dalam Menerapkan Budaya Kaizen (A2) dengan faktor Gaya Kepemimpinan terdapat jawaban masing-masing pakar memilih jawaban yang berbeda. Pakar 1 menjawab X, Pakar 2 menjawab A, dan pakar 3 menjawab V. Maka berdasarkan aturan kedua pemilihan keputusan SSIM, dipilihlah V karena memiliki prioritas paling tinggi.

## 5.2 Penyekatan *Reachability Matrix*

Esensi dari tabel RM yaitu guna menjawab pertanyaan “Ya” atau “Tidak”, apakah terdapat hubungan antar variabel  $i$  dengan variabel  $j$ . Pada tabel RM, terdapat tabel yang diwarnai dengan warna kuning dan warna biru. Tabel yang diberi warna dengan maksud suatu hubungan antar faktor tersebut harus dikoreksi. Tabel yang diberi warna kuning adalah tabel yang harus dikoreksi, sedangkan tabel yang berwarna biru adalah tabel yang mengikuti kaidah sebab-akibat untuk pengoreksian tabel berwarna kuning. Setelah didapatkan tabel RM, selanjutnya dilakukan penyekatan terhadap tabel RM, akan tetapi sebelumnya harus dilakukan koreksi lebih lanjut hingga menjadi matriks tertutup yang memenuhi aturan *transitivity*.

Kaidah *transitivity* adalah kelengkapan dari lingkaran sebab-akibat (*causal-loop*), sebagai misal A mempengaruhi B dan B mempengaruhi C maka A harus mempengaruhi C. Klasifikasi sub-elemen mengacu pada hasil olahan dari RM yang telah memenuhi aturan transitivitas. Dari hasil tabel RM, terdapat banyak perbandingan antar suatu faktor dengan jawaban “0” atau “Tidak”, untuk itu dilakukan pengecekan semua sel-sel yang memiliki jawaban atau bilangan “0” apakah telah memenuhi kaidah *transitivity* atau belum. Pengecekan ini dilakukan untuk membuat matriks tersebut menjadi matriks tertutup.

Dari tabel RM didapati perbandingan antara faktor (A2,A12) yaitu antara faktor Pemilihan Ide dalam Menerapkan Budaya Kaizen dengan *Visual Management* yang mendapat jawaban “0”, maka dilakukan koreksi sebagai berikut : Sel Perbandingan (A2,A12) = 0, karena (A2,A4) = 1 dan (A4,A12) = 1, maka (A2,A12) menjadi 1. Sel (A2,A12) diubah menjadi 1 dikarenakan faktor A2 mempengaruhi A4 dan A4 mempengaruhi A12 maka A2 harus mempengaruhi A12.

Didapati juga sel perbandingan faktor lainnya yang harus dikoreksi yaitu antara faktor (A3, A10) yaitu antara faktor Kinerja yang Terkait dengan Imbalan & Pengakuan dengan faktor Komprehensif Rekrutmen yang mendapat jawaban “0”, maka dilakukan koreksi sebagai berikut : (A3,A10) = 0, karena (A3,A9) = 1, dan (A9,A10) = 1, maka (A3,A10) menjadi 1. Sel (A3,A10) diubah menjadi 1 dikarenakan faktor A3 mempengaruhi A9 dan A9 mempengaruhi A10 maka A3 harus mempengaruhi A10.

Didapati juga sel perbandingan faktor lainnya yang harus dikoreksi yaitu antara faktor (A4,A16) yaitu antara faktor Konsistensi Perusahaan dengan Keterlibatan Karyawan yang mendapat jawaban “0”, maka dilakukan koreksi sebagai berikut : (A4,A16) = 0, karena (A4,A14) = 1, dan (A14,A16) = 1, maka (A4,A16) menjadi 1. Sel (A4,A16) diubah menjadi 1 dikarenakan faktor A4 mempengaruhi A14 dan A14 mempengaruhi A16 maka A4 harus mempengaruhi A16, dan seterusnya untuk faktor yang perlu dikoreksi lainnya.

Untuk faktor lainnya tidak dilakukan pengkoreksian ulang karena sudah mengikuti kaidah sebab-akibat (*casual loop*). Seperti pengecekan berikut : (A2,A7) = 0, karena (A2,A8) = 1, dan (A8,A7) = 0, maka tidak dilakukan pengkoreksian pada (A2,A7), dan seterusnya untuk hubungan faktor yang tidak perlu dikoreksi lainnya. Dengan melakukan penyekatan, koreksi dari matriks tersebut, seluruh matriks tersebut telah menjadi matriks tertutup dan bisa dilakukan langkah selanjutnya untuk dilakukan perhitungan untuk mengetahui *Driver Power*, *Ranking*, dan *Level* untuk setiap faktor.

### 5.3 Analisis Hasil Penyekatan *Reachability Matrix (Transitivity Rule)*

Dari hasil pengolahan data yang telah dilakukan telah menunjukkan bahwa keterkaitan antar faktor-faktor keberhasilan penerapan Kaizen terbagi dalam 13 level. Dari 13 level tersebut akan dilakukan klasifikasi sub-elemen atau faktor dari hasil olahan *Reachability Matrix* yang telah memenuhi aturan transitivitas. Hasil olahan tersebut didapatkan dari nilai *Driver Power* (DP) dan nilai *Dependence* (D) dimana akan menentukan klasifikasi sub-elemen/faktor sebagai berikut :

#### a. Sektor 1 : *weak driver-weak dependent variables (autonomous)*

Sub-elemen yang masuk dalam sektor 1 tidak berkaitan dengan sistem. Dan juga hanya memiliki sedikit hubungan, meskipun hubungannya bisa kuat. Sub-elemen atau faktor yang masuk pada sektor 1 jika : nilai  $DP \leq 0,5 \times x$  dan nilai  $D \leq 0,5 \times x$  dari jumlah sub-elemen.

Dalam penelitian ini, nilai  $x$  sebesar 23 yaitu jumlah sub-elemen atau faktor, sub-elemen/faktor yang masuk ke dalam sektor 1 yaitu nilai  $DP \leq 0,5 \times 23$  maka  $DP \leq 11,5$  dan nilai  $D \leq 0,5 \times 23$  maka  $D \leq 11,5$ . Maka sub-elemen yang memenuhi syarat berdasarkan aturan tersebut untuk masuk ke dalam sektor 1 adalah sub-elemen Dukungan Pemerintah (A23) dengan nilai  $DP = 10$  dan nilai  $D = 9$ .

b. Sektor 2 : *weak driver-strongly dependent variables (dependent)*

Biasanya sub-elemen yang masuk ke dalam sektor 2 adalah sub-elemen yang tidak bebas atau *dependent*. Sub-elemen yang masuk ke dalam sektor 2 jika : nilai  $DP \leq 0,5 \times x$  dan nilai  $D > 0,5 \times x$  dari jumlah sub-elemen.

Dalam penelitian ini, nilai  $x$  sebesar 23 yaitu jumlah sub-elemen atau faktor, sub-elemen/faktor yang masuk dalam sektor 2 yaitu dengan nilai  $DP \leq 0,5 \times 23$  maka  $DP \leq 11,5$  dan nilai  $D > 0,5 \times 23$  maka  $D > 11,5$ . Maka sub-elemen yang memenuhi syarat berdasarkan aturan tersebut untuk masuk ke dalam sektor 2 sebagai berikut :

- Standarisasi (SOP) penerapan budaya Kaizen (A8) dengan nilai  $DP = 7$  dan nilai  $D = 16$
- Komprehensif *recruitment* (A10) dengan nilai  $DP = 10$  dan nilai  $D = 19$
- *Visual Management* (A12) dengan nilai  $DP = 9$  dan nilai  $D = 18$
- Proses Penerapan Kaizen (A13) dengan nilai  $DP = 8$  dan nilai  $D = 18$
- Pelatihan dan Peluang Karir (A14) dengan nilai  $DP = 10$  dan nilai  $D = 14$

c. Sektor 3 : *strong driver-strongly dependent variables (linkage)*

Sub-elemen yang masuk ke dalam sektor ini harus dikasi secara hati-hati dan teliti, sebab hubungan antara sub-elemen tidak stabil. Setiap sub elemen akan memberikan pengaruh terhadap sub-elemen lainnya. Sub-elemen yang masuk pada sektor 3 jika : nilai  $DP > 0,5 \times x$  dan nilai  $D > 0,5 \times x$  dari jumlah sub-elemen.

Dalam penelitian ini, dengan nilai  $x$  sebesar 23 yaitu jumlah sub-elemen atau faktor, sub-elemen/faktor yang masuk dalam sektor 3 yaitu dengan nilai  $DP > 0,5 \times 23$  maka  $DP > 11,5$  dan nilai  $D > 0,5 \times 23$  maka  $D > 11,5$ . Maka sub-elemen yang memenuhi syarat berdasarkan aturan tersebut untuk masuk ke dalam sektor 3 sebagai berikut :

- Motivasi karyawan dalam menerapkan budaya Kaizen (A5) dengan nilai  $DP = 13$  dan nilai  $D = 15$
- Komunikasi internal karyawan dalam perusahaan (A9) dengan nilai  $DP = 13$  dan nilai  $D = 12$
- Kemampuan orang-orang dalam menerapkan budaya Kaizen (A11) dengan nilai  $DP = 12$  dan nilai  $D = 15$
- Kualitas kerja sama tim dalam bekerja (A15) dengan nilai  $DP = 11$  dan nilai  $D = 17$

- *Monitoring action* dalam setiap kegiatan bekerja (A18) dengan nilai DP = 12 dan nilai D = 19
- Dukungan manajemen (A19) dengan nilai DP = 16 dan nilai D = 13
- Efektifitas karyawan dalam bekerja (A20) dengan nilai DP = 12 dan nilai D = 16
- Waktu implementasi penerapan (A21) dengan nilai DP = 12 dan nilai D = 17

d. Sektor 4 : *strong driver-weak dependent variables (Independent)*

Sub-elemen yang masuk ke dalam sektor 4 adalah sub-elemen yang memiliki pengaruh yang kuat terhadap sub-elemen yang lainnya serta menentukan keberhasilan sistem. Sub-elemen yang masuk ke dalam sektor 4 jika : Nilai DP > 0,5 x dan nilai D < 0,5 x dari jumlah sub-elemen.

Dalam penelitian ini, dengan nilai x sebesar 23 yaitu jumlah sub-elemen atau faktor, sub-elemen/faktor yang masuk dalam sektor 4 yaitu dengan nilai DP > 0,5 × 23 maka DP > 11,5 dan nilai D < 0,5 × 23 maka D < 11,5. Maka sub-elemen yang memenuhi syarat berdasarkan aturan tersebut untuk masuk ke dalam sektor 4 sebagai berikut :

- Situasi dan kondisi perusahaan (A1) dengan nilai DP = 22 dan nilai D = 3
- Pemilihan ide dalam menerapkan budaya Kaizen (A2) dengan nilai DP = 20 dan nilai D = 10
- Kinerja yang terkait dengan imbalan & pengakuan (A3) dengan nilai DP = 18 dan nilai D = 10
- Konsistensi Perusahaan (A4) dengan nilai DP = 15 dan nilai D = 10
- Pemahaman karyawan tentang budaya Kaizen (A6) dengan nilai DP = 16 dan nilai D = 7
- Budaya perusahaan (A7) dengan nilai DP = 13 dan nilai D = 11
- Keterlibatan Karyawan (A16) dengan nilai DP = 14 dan nilai D = 10
- Potensi atau kemampuan karyawan (A17) dengan nilai DP = 14 dan nilai D = 11
- Gaya Kepemimpinan (A22) dengan nilai DP = 13 dan nilai D = 7

#### 5.4 Analisis Hasil *Level Partitionary*

Pada tahap *level partitionary*, dilakukan pengurutan sub-elemen berdasarkan hasil dari *Reachability Matrix Final*. Pengurutan sub-elemen diurutkan dari sub-elemen dengan nilai hirarki tertinggi hingga nilai hirarki terendah. Pengurutan sub-elemen pada *level partitionary* dilakukan untuk mempermudah peneliti dalam pembuatan *diagraph* ISM.

Dari tabel 4.8 yaitu hasil *level partitionary*, dapat diketahui sub-elemen sesuai dengan urutan ranking paling tinggi yaitu sub-elemen Situasi dan Kondisi Perusahaan (A1) sebagai faktor kunci keberhasilan penerapan Kaizen. Kemudian ranking kedua yaitu Pemilihan Ide dalam Menerapkan Budaya Kaizen (A2), lalu ranking ketiga yaitu Kinerja yang terkait dengan Imbalan & Pengakuan (A3), kemudian ranking keempat yaitu Pemahaman Karyawan Tentang Budaya Kaizen (A6) dan Dukungan Manajemen (A19), lalu ranking kelima yaitu Konsistensi Perusahaan (A4), lalu ranking keenam yaitu Keterlibatan Karyawan (A16) dan Potensi atau Kemampuan Karyawan (A17), ranking ketujuh yaitu Motivasi Karyawan dalam Menerapkan Budaya Kaizen (A5), Budaya Perusahaan (A7), Komunikasi Internal Karyawan dalam Perusahaan (A9), dan Gaya Kepemimpinan (A22), lalu ranking kedelapan yaitu Kemampuan Orang-Orang dalam Menerapkan Budaya Kaizen (A11), Monitoring *Action* dalam Setiap Kegiatan Bekerja (A18), Efektifitas Karyawan dalam Bekerja (A20) dan Waktu Implementasi Penerapan (A21), kemudian ranking kesembilan yaitu Kualitas Kerja Sama Tim dalam Bekerja (A15), lalu ranking kesepuluh yaitu Komprehensif Rekrutmen (A10), Pelatihan dan Peluang Karir (A14) dan Dukungan Pemerintah (A23), kemudian ranking kesebelas yaitu *Visual Management* (A12), ranking keduabelas yaitu Proses Penerapan Kaizen (A13), dan sub-elemen ranking paling terakhir atau ketigabelas yaitu Standarisasi (SOP) Penerapan Budaya Kaizen (A8).

Setelah dilakukan pengolahan data, didapatkan hasil akhir faktor kunci dari faktor keberhasilan penerapan budaya Kaizen yaitu Situasi dan Kondisi Perusahaan (A1). Dari hal tersebut, solusi yang dapat diberikan adalah penerapan *Gap Management*. *Gap Management* adalah metode yang digunakan oleh perusahaan otomotif terkemuka yaitu Toyota untuk memaksimalkan penerapan Kaizen. Dan salah satu kunci terlaksananya Kaizen yaitu untuk mengerti situasi dan kondisi perusahaan saat ini dalam kaitannya dengan proses yang ideal.

Langkah pertama dari *Gap Management* adalah untuk memahami situasi saat ini dan kondisi ideal, atau target. Tujuan dari *Gap Management* adalah untuk membuat strategi yang jelas dan sederhana untuk menganalisis kondisi saat ini dan ideal, atau target, dan mengembangkan tindakan selanjutnya (Stewart, 2011). Ada 6 langkah dalam *Gap Management* antaralain sebagai berikut :



7. Memperjelas kondisi Ideal. Karena kondisi ideal seringkali tidak dapat dicapai, target ditetapkan secara rutin yang menutup batas ke kondisi ideal. Perusahaan harus memahami situasi saat ini sebelum mengklarifikasikan kondisi ideal yang diinginkan.
8. Pahami situasi saat ini. Banyak perusahaan belum memahami situasi dan kondisi perusahaan mereka, padahal pihak perusahaan harus memiliki pemahaman yang baik tentang apa yang menurut mereka harus terjadi.
9. Memperjelas *gap* atau kesenjangan antara kondisi saat ini dengan target. Karena kesenjangan seringkali besar antara kondisi saat ini dan kondisi ideal, keduanya perlu dikuantifikasi. Hanya dengan memahami keadaan ideal dan target perusahaan akan dapat memahami kemajuan yang dibuat begitu target telah tercapai.
10. Kembangkan ide-ide perbaikan dan rencanakan untuk mengimplementasikan perbaikan. Ketika *gap* atau kesenjangan dipahami, rencanakan tindakan yang dapat digunakan untuk mencapai target harus dikembangkan.
11. Mengambil tindakan sesuai rencana. Tidak ada rencana yang dieksekusi sendiri, jadi sangat penting bahwa rencana itu dikembangkan dengan cermat sehingga dapat dieksekusi. Untuk melaksanakan rencana tersebut, tanggung jawab dan pertanggungjawaban yang jelas untuk setiap tindakan perbaikan harus ditetapkan dengan jelas ketika rencana tersebut sedang dikembangkan.
12. Setelah kondisi ideal, atau target, telah tercapai, proses tersebut harus distabilkan dan distandarisasi.

Setelah langkah-langkah ini berhasil dilaksanakan, maka prosesnya diulangi secara terus menerus. Karena prosesnya tidak pernah berakhir, organisasi terus menjadi lebih baik dan lebih baik dengan setiap iterasi berturut-turut dari kegiatan perbaikan. Meskipun kondisi ideal jarang tercapai, filosofi *Gap Management* memastikan bahwa organisasi mencapai kondisi terbaik untuk proses tersebut.

### **5.5 Penerapan *Gap Management***

Setelah ditemukan solusi yang tepat untuk faktor kunci dari keberhasilan penerapan budaya Kaizen yaitu Situasi dan Kondisi perusahaan, maka dilakukan penerapan solusi yang dimana hasil dari penerapan tersebut bisa digunakan sebagai masukan perusahaan untuk perbaikan yang perlu dilakukan, sebagai berikut :

1. Memperjelas Kondisi Ideal

Dalam hal ini, PT. Kusuma Sandang Mekarjaya menginginkan setiap kegiatan produksinya berjalan secara baik, efektif, dan efisien serta menginginkan suasana kerja yang rapi dan bersih dengan tujuan produktivitas yang baik. Perusahaan juga ingin meningkatkan kualitas pekerja maupun produk. Perbaikan disini merupakan perbaikan yang mencakup semua departemen yang ada tidak terkecuali manajemen puncak.

## 2. Pahami Situasi Saat Ini

Pada tahap ini, dilakukan pengamatan ke seluruh tempat dari perusahaan khususnya departemen-departemen yang ada. Dilakukan pengamatan secara detail dan menyeluruh di setiap departemen seperti bagaimana kondisi kerja departemen atau lingkungan, kualitas pekerjaan semua departemen, dan komunikasi departemen.

## 3. Memperjelas *Gap* Antara Kondisi Saat Ini dengan Target

Setelah itu dilakukan analisis pada kondisi lingkungan departemen saat ini, apakah kondisi saat ini sudah memenuhi target atau belum. Dilakukan pengecekan bagian mana saja dari lingkungan kerja departemen yang belum memenuhi target ideal perusahaan. Mulai dari bagaimana kondisi kerja departemen atau lingkungan, kualitas pekerjaan semua departemen, komunikasi departemen, dan lainnya.

## 4. Perencanaan Ide Perbaikan

Untuk terciptanya kondisi kerja yang baik untuk meningkatkan produktivitas perusahaan, metode *Total Quality Management* dapat membantu perusahaan untuk melakukan perbaikan kondisi kerja perusahaan. Unsur pokok dari TQM antara lain :

### a. Fokus pada pelanggan

Dalam TQM, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan *driver*. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

### b. Obsesi terhadap kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, penentu akhir kualitas pelanggan internal dan eksternal. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif “bagaimana kita dapat melakukannya dengan lebih baik?”. Bila suatu organisasi terobsesi dengan kualitas, maka berlaku prinsip ‘*good enough is never good enough*’.

c. Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (*benchmark*), memantau prestasi dan melaksanakan perbaikan.

d. Komitmen Jangka Panjang

TQM merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.

e. Kerja Sama Tim

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerja sama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.

f. Perbaikan Secara Berkesinambungan

Setiap produk dan/atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem/lingkungan. Oleh karena itu sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat meningkat.

g. Pendidikan dan pelatihan

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dalam hal ini berlaku prinsip bahwa belajar merupakan proses yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

h. Kebebasan yang Terkendali

Dalam TQM keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan 'rasa memiliki' dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Selain itu unsur ini juga dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil, karena pihak yang terlibat lebih banyak.

i. Kesatuan Tujuan

Supaya TQM dapat diterapkan dengan baik maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan/kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan mengenai upah dan kondisi kerja

j. Adanya keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM. Usaha untuk melibatkan karyawan membawa 2 manfaat utama. Pertama, hal ini akan meningkatkan kemungkinan dihasilkan keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, atau perbaikan yang lebih efektif karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja. Kedua, keterlibatan karyawan juga meningkatkan 'rasa memiliki' dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

5. Mengambil Tindakan Sesuai Rencana

Setelah rencana sudah ditentukan, dilakukan tindakan sesuai rencana. Untuk melaksanakan rencana tersebut, tanggung jawab dan pertanggungjawaban yang jelas untuk setiap tindakan perbaikan harus ditetapkan dengan jelas ketika rencana tersebut sedang dikembangkan. Dan juga diperlukan kerja sama antara manajemen perusahaan dengan departemen terkait seperti weaving, gudang, spinning, persiapan dan lainnya.

6. Standarisasi

Lalu yang terakhir adalah menstandarisasi setiap proses yang ada agar membawa kestabilan proses.