

IMPLEMENTASI CONTINUOUS IMPROVEMENT DALAM ORGANISASI

Anita Yus
Dosen FIP dan Dikdas PPs Unimen

Abstrak: *Continuous improvement* keluaran dari *learning organization* yang diartikan sebagai proses tanpa henti. Untuk itu, organisasi harus membuat track yang sesuai bagi rencana perbaikan jangka panjang, agar anggota tim tidak kehilangan arah masa depan. Perbaikan berkelanjutan akan memberi nilai tambah kepada konsumen. Di dalamnya terkandung komponen merumuskan tujuan perbaikan, membuat perencanaan, mengimplementasikan rencana yang disusun, memeriksa kemajuan yang dicapai (*check progress*), dan menemukan kelemahan dari rencana yang disusun.

Kata kunci: Organisasi, *Learning organization*, *Continuous improvement*

Abstract: Continuous Improvement as the result of learning organization is meant as an endless process. In relation to this, an organization must have an appropriate track to a long-term improvement so the members do not miss the future direction. The continuous improvement will give additional value to the consumer. Continuous improvement include formulating the goal of the improvement, designing the plan, implementing the design, reviewing the progress, and finding the weaknesses of the design.

Keywords: organization, learning organization, continuous improvement.

A. Pendahuluan

Dalam dekade terakhir, siklus sebab akibat globalisasi, telah menimbulkan percepatan kemajuan teknologi, transportasi, telekomunikasi dan informasi, yang telah menyebabkan dunia seolah menyempit, dan "jarak pandang dan pendengaran" berubah. Hal yang sama juga telah menyebabkan terjadinya perubahan tuntutan dalam semua aspek hidup dan kehidupan termasuk organisasi. Perubahan tuntutan tersebut justru mendorong perkembangan teknologi menjadi lebih cepat pula, dengan konsekuensi logis, perubahan yang terjadi menjadi lebih cepat lagi.

Eksplorasi terhadap pendekatan-pendekatan baru selalu dilakukan. Pihak manajemen seyogianya menyediakan wahana yang tepat agar pendekatan-pendekatan baru tersebut tidak hilang sia-sia. Setiap gagasan, pendekatan dan penemuan baru seyogianya didokumentasikan. Dengan demikian proyek-proyek eksplorasi di masa depan tidak akan dimulai dari titik nol, karena telah ada referensi dari apa yang telah dilakukan di masa lalu.

Learning organization merupakan kerja seluruh tim, oleh karena itu semangat dan moral tim perlu terus dijaga pada titik yang kondusif.

Manajemen perlu merancang target-target pencapaian kinerja jangka pendek dan disosialisasikan kepada seluruh tim. Pendekatan-pendekatan baru dalam praktik manajemen umumnya difokuskan untuk mengubah organisasi agar lebih adaptif terhadap perubahan, pemangkasan proses-proses bisnis internal, perubahan struktur organisasi supaya lebih *flat*, dan berbagai strategi yang lain ditempuh agar organisasi dapat bergerak lebih lincah dalam kompetisi yang semakin ketat. *Learning organization* sebagai obat dalam menghadapi perubahan yang dapat menjadikan organisasi dinamis yang terus mencoba mencari cara baru untuk merespons perubahan dengan lebih baik. Makalah ini mencoba mengkaji bagaimana konsep *continuous improvement* diterapkan dalam suatu organisasi.

B. Pembahasan

1. Learning Organization Dalam Suatu Organisasi

Peter Senge (2004) mengemukakan bahwa organisasi belajar adalah sistem yang mewadahi orang-orang agar secara terus-menerus memperbesar kapasitasnya untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, dimana pola berpikir yang ekspansif dan baru terpelihara dengan baik, di mana aspirasi kolektif terwadahi, dan dimana orang terus menerus belajar melihat keseluruhan secara bersama. Batasan tersebut mengisyaratkan bahwa organisasi belajar akan menjadikan organisasi dinamis. Dengan organisasi belajar diharapkan organisasi menjadi fleksibel, adaptif, dan produktif yang akan unggul. Oleh sebab itu, menyadari pentingnya organisasi belajar pasti membutuhkan pedoman yang

jelas dan langkah-langkah yang praktis untuk merealisasikan organisasi belajar dalam proses manajemen.

Berkaitan dengan organisasi belajar, Yusufhadi Miarso (2002) mengemukakan beberapa alasan mengapa saat ini diperlukan organisasi belajar bagi sebuah organisasi. *Pertama*, dalam pembangunan ekonomi yang berkelanjutan, kita tidak dapat mengandalkan hanya pada tersedianya tenaga kerja yang banyak dan murah, melainkan tenaga kerja yang terdidik baik, terlatih dengan baik dan menguasai informasi dengan baik (*well educated, well trained, and well informed*). Perubahan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan merupakan asas dari organisasi belajar. *Kedua* pengembangan organisasi yang lebih berorientasi pada lingkungan internal dianggap tidak tepat lagi. Sejalan dengan masyarakat informasi (*information society*), maka organisasi perlu menguasai informasi mengenai lingkungan secara komprehensif. Organisasi memerlukan lebih banyak tenaga kerja yang berpengetahuan (*knowledge worker*). Perkembangan ini lebih dilandaskan pada pengetahuan dengan tenaga kerja berpengetahuan sebagai aset paling utama.

Pada dasarnya konsep organisasi belajar muncul berkaitan dengan konteks perubahan lingkungan dan daya saing, di mana organisasi membutuhkan kompetensi dan kepemimpinan untuk mentransformasi pengetahuan kepada seluruh anggota organisasi. Dukungan lingkungan organisasi belajar yang kondusif diharapkan dapat menciptakan orang-orang yang berpengetahuan (*knowledge people*) dengan kompetensi yang dapat diandalkan. Selain itu dukungan

kepemimpinan yang memberdayakan (*empowerment*), artinya memberikan pendelegasian dan dukungan kepada setiap anggota organisasi dalam aktivitas pembelajaran dan memperbaiki kinerja.

Penerapan organisasi belajar bagi sebuah organisasi, merupakan sebuah tuntutan lingkungan baik internal maupun eksternal organisasi. Dalam implementasi organisasi belajar, Swanson dan Holton (2001) menyimpulkan organisasi belajar sebagai suatu strategi untuk meningkatkan kinerja organisasi, yang dipengaruhi oleh faktor belajar, faktor strategi organisasi belajar dan faktor inovasi, sebagai berikut: 1) Belajar, khususnya perbaikan belajar pada level tim dan organisasi akan meningkatkan inovasi organisasi, 2) Penerimaan strategi organisasi belajar yang sesuai bagi organisasi untuk memasuki pasar dimana inovasi menjadi penggerak kinerja pokok, 3) inovasi diharapkan menghasilkan perbaikan hasil kinerja yang akan meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi.

Sedangkan Watkin dan Marsick dalam Swanson dan Holton (2001) menyarankan bahwa belajar sebagai proses yang berkelanjutan dan menghasilkan perubahan dalam pengetahuan, keyakinan, dan perilaku. Dalam suatu organisasi belajar, proses belajar merupakan aktivitas sosial yang terjadi pada level individual, kelompok dan organisasional. Sehingga untuk membentuk basis strategi organisasi yang mendukung belajar, perubahan dan peningkatan kinerja, maka diperlukan 6 (enam) imperatif yang menyerupai lima disiplin dari Peter Senge, yaitu: 1) Menciptakan kesempatan untuk belajar berkelanjutan, 2) Mening-

katkan dialog dan penemuan inovatif, 3) Mendorong kolaborasi/kemitraan dan belajar tim, 4) Menyusun sistem untuk terjadinya belajar bersama, 5) Memberdayakan tenaga kerja menuju visi bersama, dan 6) Membuka hubungan organisasi dengan lingkungannya

Sebagai upaya mengimplementasikan organisasi belajar dalam organisasi secara terintegrasi diperlukan analisis kebutuhan pembelajaran dan kompetensi, antara lain: *apa pembelajaran yang dibutuhkan, siapa yang membutuhkan, kompetensi apa yang ingin dicapai, serta bagaimana mengukur keberhasilan pembelajaran.* Hasil analisis kebutuhan pembelajaran tersebut dapat dimanfaatkan untuk menyusun program pembelajaran dan implementasinya, kemudian mengukur tingkat keberhasilan serta dampaknya terhadap kinerja perusahaan.

Peran dan tanggung jawab pemimpin menjadi kunci keberhasilan bagi implementasi organisasi belajar dalam organisasi. Pada dasarnya belajar merupakan tanggung jawab semua pihak, tetapi pemimpin dapat memberikan bantuan dengan menciptakan lingkungan yang kondusif untuk mendorong pembelajaran bagi seluruh anggota. Barbara J. Braham (2003) menyebutkan istilah "*learner friendly*" bagi pemimpin perusahaan yang mendukung organisasi belajar pengembangan dengan menginvestasikan waktu untuk belajar menjadikan belajar sebagai nilai dan budaya kerja, menyediakan fasilitas belajar, memperlakukan pekerjaan sebagai pembelajaran menganggap kesalahan sebagai kesempatan belajar dan memberikan penghargaan bagi karyawan yang belajar.

Untuk menjamin keberhasilan terjadinya transformasi menuju

organisasi yang mampu belajar dan berkembang, maka semua pihak dalam organisasi memiliki peran dan tanggung jawab yang sama penting, mulai dari manajer puncak, manajemen lini sampai dengan karyawan. Manajer puncak perlu memberikan pedoman dan arahan mengenai perubahan, manajer linier membentuk komitmen, mengembangkan struktur dan sistem dan mengupayakan perubahan yang permanen, sedangkan karyawan berupaya memahami visi dan memotivasi diri untuk perubahan.

2. Apa dan Mengapa Perbaikan Berkelanjutan.

Perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) sebagai keluaran *Learning organization* merupakan proses seumur hidup tanpa henti. Untuk itu, organisasi harus membuat *track* yang sesuai bagi rencana perbaikan jangka panjang, agar anggota tim tidak kehilangan arah masa depan. Eksekutif dan manajemen senior harus memiliki kemauan untuk mengubah sistem, struktur, dan kebijakan yang tidak sesuai dengan visi perubahan.

Awalnya, metoda *quality improvement* oleh W. Edwards Deming ditujukan untuk perindustrian Jepang. Disana ia memperkenalkan metoda kontrol kualitas (*Quality Control = QC*). Inti dari konsep *Quality Control* yang disampaikan Demming adalah "menghindarkan kerusakan selama proses produksi", bukannya "memeriksa dan membuang produk yang rusak" diakhir jalur produksi.

Ajaran Demming tentang kualitas mengandung empat filosofi, salah satu diantaranya adalah perbaikan proses berkelanjutan dalam organisasi. Keberhasilan jangka

panjang hanya akan diperoleh, jika organisasi dapat melakukan "hijrah" (perpindahan dari suatu kondisi yang kurang baik ke kondisi yang lebih baik), dari budaya yang kurang mendukung peningkatan daya saing ke budaya yang lebih mendukung daya saingnya di era sekarang, yaitu budaya yang berorientasi kepada pelanggan secara total, tidak berhenti "belajar", tidak menolak perubahan, serta memperlakukan sumber daya manusia secara tepat, dengan strategi perbaikan berkelanjutan.

3. Penerapan Perbaikan Berkelanjutan (*Continuous Improvement*)

Perbaikan berkelanjutan (*Continuous Improvement*) adalah terminologi yang dipakai untuk menggambarkan bahwa perbaikan terhadap proses-proses yang dilakukan untuk memperbaiki kualitas, dilakukan dalam langkah-langkah yang meningkat, yang tidak pernah berhenti, dan bukan merupakan tindakan "sekali jadi". Dengan cara itu semuanya (proses dan hasil) akan meningkat lebih baik secara bertahap. Perbaikan berkelanjutan merupakan upaya yang terus menerus yang akan memberi nilai tambah kepada konsumen. Di dalamnya terkandung komponen merumuskan tujuan perbaikan, membuat perencanaan, mengimplementasikan rencana yang disusun, memeriksa kemajuan yang dicapai (*check progress*), dan menemukan kelemahan dari rencana yang disusun.

Langkah-langkah didalam perbaikan berkelanjutan meliputi kerja-kerja: 1) Memilih proses /projek yang akan diperbaiki dengan sasaran tertentu, 2) Menyusun dan menetapkan Tim untuk melakukan perbaikan tersebut, 3) Menyusun bagan Alir dari proses yang akan

diperbaiki, 4) Menemukan penyimpangan dan permasalahan yang ada pada proses, 5) Menemukan akar penyebab dari permasalahan tersebut, 6) Menyarankan perbaikan-perbaikan, 7) Melakukan perbaikan sebagai pilot project, 8) Mengukur tingkat keberhasilannya, 9) Melakukan perbaikan, 10) Melakukan perbaikan masalah lainnya.

Perbaikan berkelanjutan harus dikendalikan dari atas, tapi proses penerapannya dilakukan dari bawah. Misalnya; Pemilihan proses/proyek yang akan diperbaiki yang memerlukan pemfokusan terhadap sasaran yang ingin dicapai itu, merupakan proses *top down*. Sedangkan penyelesaian masalah yang memerlukan partisipasi dan komitmen dari staff dan pegawai, merupakan pekerjaan *bottom-up*.

Ada bermacam sarana manajemen yang dapat dipakai Tim untuk pekerjaan peningkatan kualitas, yang perlu dipahami secara baik oleh pihak-pihak terkait. Tergantung proses pekerjaan yang dilakukan, diantara sarana-sarana termaksud adalah: 1) Proses digambarkan melalui bagan alir atau *block diagram*, 2) Analisa penyelesaian masalah dengan *failure analysis*, diagram sebab Akibat, dan *brainstorming*, 3) Penentuan kebutuhan konsumen melalui survey pasar, 4) *inventory control* dan manajemen pemasok dipakai untuk memperbaiki pasokan.

Staff yang ditunjuk untuk Tim proyek perbaikan harus dapat menggunakan teknik-teknik tersebut dengan baik. Sedangkan Manejer dan Pengawas juga harus memahaminya, karena merekalah yang bertugas memfasilitasi dan menggerakkan upaya perbaikan kualitas tersebut.

C. Penutup

Perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) merupakan keluaran *Learning organization* yang mensyaratkan terjadinya proses seumur hidup tanpa henti. Perbaikan berkelanjutan (*Continuous Improvement*) diimplementasikan untuk memperbaiki kualitas, yang dilakukan dalam langkah-langkah yang meningkat, yang tidak pernah berhenti, dan bukan merupakan tindakan "sekali jadi". Dengan cara itu semuanya (proses dan hasil) akan meningkat lebih baik secara bertahap. Keterlibatan semua komponen dalam organisasi sangat menentukan keberhasilan perbaikan berkelanjutan.

Daftar Pustaka

- Braham, Barbara J., *Creating A Learning Organization*, Terj. Fast-Track MBA Series, Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2003.
- Fulmer, R.M. & Goldsmith, M.. *The Leadership Investment*. New York: AMACOM, 2001
- Miarso, Yusufhadi, *Peran Teknologi Pembelajaran dalam Organisasi Belajar*, Tulisan yang disampaikan pada Seminar Nasional Teknologi Pembelajaran. Jakarta, 2002.
- Peter M. Senge, *Fifth Discipline, The Art and Practice of the Learning Organization*, New York: Currency Double Day, Inc. 2004
- Swanson, Richard A. & Holton, Elwood, F., *Foundation of Human Resource Development*, San Fransisco: Berrett-Koehler Publ, Inc., 2001.