

TQM SUATU STRATEGI UNTUK MEMENANGKAN PERSAINGAN GLOBAL

S k r i p s i

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Akuntansi



Oleh :

I s w a n t o

NIM : 952114049

NIRM : 952051121303120161

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA
1998**

S k r i p s i

**TQM SUATU STRATEGI UNTUK MEMENANGKAN
PERSAINGAN GLOBAL**

OLEH :

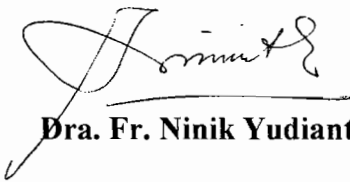
I s w a n t o

NIM : 952114049

NIRM : 952051121303120161

Telah Disetujui Oleh :

PEMBIMBING I :



Dra. Fr. Ninik Yudianti, M.Acc.

Tanggal : 29 September 1998

PEMBIMBING II :



Drs. Ign. Liem Kong Hoo, MS, Akt.

Tanggal : 7 Oktober 1998

S k r i p s i
TQM SUATU STRATEGI UNTUK MEMENANGKAN
PERSAINGAN GLOBAL

Dipersiapkan dan ditulis oleh :

I s w a n t o

NIM : 952114049

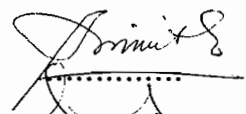
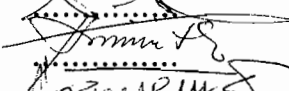
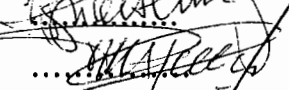
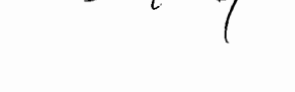

NIRM : 952051121303120161

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji

pada tanggal 17 Oktober 1998

Dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Panitia Penguji

	Nama lengkap	Tanda tangan
Ketua	Dra. Fr. Ninik Yudianti, M.Acc	
Sekretaris	Drs. E. Sumardjono, MBA	
Anggota	Dra. Fr. Ninik Yudianti, M.Acc	
Anggota	Drs. Ign. Liem Kong Hoo, MS, Akt.	
Anggota	Drs. Th. Gieles, S.J.	

Yogyakarta, Oktober 1998

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma



Demikianlah hendaknya terangmu bercahaya di depan orang, supaya mereka melihat perbuatanmu yang baik dan memuliakan Bapamu yang di sorga. (Mat. 5:16)

Suatu teladan adalah lebih baik daripada 1000 nasehat (nn.)

Skripsi ini kupersembahkan untuk :

Papa dan Mama tercinta,

Kakak-kakakku tercinta, dan

Yvonne Pitoyo, S.E.

serta untuk yang always cute Candy dan Carol .

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya tulis ini tidak memuat karya atau bagian orang lain, kecuali yang telah disebutkan dalam kutipan dan daftar pustaka, sebagaimana layaknya karya ilmiah.

Yogyakarta, Oktober 1998

Penulis



ISWANTO

ABSTRAK

TQM SUATU STRATEGI UNTUK MEMENANGKAN PERSAINGAN GLOBAL

I S W A N T O
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA, 1998

Globalisasi dalam dunia bisnis mendorong perusahaan-perusahaan mulai memikirkan arti pentingnya kualitas agar dapat sukses dalam persaingan pasar global. Akibat langsung yang dapat dirasakan dengan adanya penekanan ini adalah semakin banyak perusahaan yang mulai sadar untuk memahami filosofi TQM. Pada dasarnya TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya.

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui tahap-tahap penerapan TQM di suatu perusahaan yang benar dan tepat, dan untuk mengetahui unsur-unsur dalam TQM yang harus diperhatikan agar dapat meningkatkan daya saing perusahaan.

Jenis penelitian ini adalah studi pustaka. Studi ini dilakukan dengan cara mempelajari literatur yang relevan dengan permasalahan yang dibahas.

Berdasarkan hasil penelitian, maka penulis dapat menyimpulkan, pertama dalam menerapkan TQM tidak ada cara atau model standar yang dapat dipakai oleh setiap perusahaan. Artinya setiap perusahaan haruslah selektif terhadap teknik-teknik dan ide-ide yang akan diadopsi dan haruslah disesuaikan dengan kondisi perusahaan. Meskipun tidak model yang tepat, tetapi ada persyaratan-persyaratan dasar tertentu yang harus ada dan perlunya memperhatikan tahap-tahap implementasinya. Kedua, penulis menyimpulkan bahwa cara terbaik menjalankan TQM di suatu perusahaan adalah dengan melaksanakan sepuluh unsur yang ada dalam TQM, yaitu: fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerja sama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Hal ini dapat dilihat dari langkah-langkah yang ada pada unsur-unsur tersebut pada dasarnya berorientasi pada upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses, dan lingkungan yang pada gilirannya akan meningkatkan kualitas perusahaan secara menyeluruh.

ABSTRACT

TQM : A STRATEGY TO WIN A GLOBAL COMPETITIVENESS

**I S W A N T O
SANATA DHARMA UNIVERSITY
YOGYAKARTA, 1998**

Globalization in the business theater drives companies to start to think about quality as a necessary tool to compete successfully in worldwide markets. A direct impact of this emphasis drives more companies to be more determined to realize the philosophy of total quality management (TQM). In essence, TQM is an approach to doing business that attempts to maximize the competitiveness of an organization through the continual improvement of its products, services, people, processes, and environments.

The research aims to find out accurately and precisely the stages of TQM implementation in a company and to find elements of TQM that become a primary concern in order to be able to raise a company's competitive ability.

This research was library research. It was done by carefully studying related literature.

Based on this research, the writer firstly concluded that there is no standard model that can be used to implement TQM in each company. this means that a company has to be selective in adopting technics and ideas which later will be adjusted with the company's condition. Although it has no precise model, there are still some basic requirements and more important concerns toward the implementation stages. Secondly, the writer concluded that the best way to operate TQM in a company is by implementing the ten elements of TQM. They are: customer focus, obsession with quality, scientific approach, long-term commitment, team work, continual improvement of systems, education and training, freedom through control, unity of purpose, and employee involvement and empowerment. It can be observed from the steps of TQM elements in which the elements are basically oriented to the attempts of continuous improvement towards the ability of people, the process, and the environment which later can entirely improve the total quality of a company.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan berkat dan karuniaNya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini untuk memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi jurusan Akuntansi di UNIVERSITAS SANATA DHARMA Yogyakarta.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna akan tetapi dengan segala kemampuan yang ada, penulis mencoba menyusun skripsi ini dengan harapan dapat berguna bagi yang memerlukan.

Dalam penyusunan skripsi ini, tidak sedikit bantuan dan bimbingan yang penulis terima dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini, perkenankanlah penulis dengan segala kerendahan hati menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat:

- Ibu Fr. Ninik Yudianti, M.Acc., Drs. Selaku dosen pembimbing I yang telah banyak meluangkan waktunya dan dukungannya bagi penulis.
- Bapak Ign. Liem Kong Hoo, MS, Akt, Drs. Selaku dosen pembimbing II yang telah banyak meluangkan waktunya bagi penulis.
- Romo Th. Gieles, S.J., Drs. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan dosen tamu penguji yang telah banyak membantu penulis sewaktu ujian.
- Bapak dan ibu dosen UNIVERSITAS SANATA DHARMA yang telah membekali ilmu bagi penulis.
- Staf dan karyawan UNIVERSITAS SANATA DHARMA yang telah membantu kelancaran penyusunan skripsi ini.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN MOTTO	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	v
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Batasan Masalah	4
C. Rumusan Masalah	4
D. Tujuan Penelitian	4
E. Manfaat Penelitian	4
F. Metode Penelitian	5
G. Sistematika Pembahasan	5
BAB II KONSEP DASAR TQM	7
A. Kualitas	7
1. Pengertian Kualitas	7
2. Dimensi Kualitas	8
3. Sumber Kualitas	9
4. Budaya Kualitas	9
5. Biaya Kualitas	11
B. <i>Total Quality Management</i>	12
1. Sejarah singkat perkembangan TQM	12
2. Pengertian TQM	14



3. Latar belakang perlunya TQM	16
4. Perbedaan TQM dengan metode manajemen lainnya	17
5. Prinsip TQM	18
6. Tujuan dan Manfaat TQM	20
7. Alat-alat generik TQM	22
8. Persyaratan implementasi TQM	23
9. Pendekatan implementasi TQM yang harus dihindari ...	24
10. Faktor-faktor yang dapat menyebabkan kegagalan TQM .	25
BAB III TQM SUATU STRATEGI UNTUK MEMENANGKAN	
PERSAINGAN GLOBAL	27
A. Latar Belakang Perlunya Perubahan Konsep Manajemen	27
1. Tahap-Tahap Penerapan TQM	33
2. Kriteria Persyaratan Implementasi TQM	34
3. Peranan Manajemen Dalam Implementasi TQM	37
4. Fase-Fase Implementasi TQM	46
5. Pendekatan Implementasi Yang Harus Dihindari	54
B. Konsep TQM dan Daya Saing	56
1. Fokus pada Pelanggan	59
2. Obsesi terhadap Kualitas	62
3. Pendekatan Ilmiah	64
4. Komitmen Jangka Panjang	65
5. Kerja sama Tim	66
6. Perbaikan Berkesinambungan	68
7. Pendidikan dan Pelatihan	70
8. Kebebasan yang Terkendali	72
9. Kesatuan Tujuan	73
10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan	73
C. ISO 9000 Sebagai Penunjang Daya Saing	75
BAB IV KESIMPULAN DAN SARAN	82
DAFTAR PUSTAKA	87
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	89

DAFTAR TABEL

Tabel 1	Alat-Alat Pengendalian Proses Statistik	23
Tabel 2	Lingkungan Pemanufakturan Baru	28
Tabel 3	Standar ISO - 9000	77

- Papa, Mama, Ji-Hia, Phek-Khun, Yam-Khun sekeluarga serta Asan dan Lip Hia. Terima kasih atas dukungan dan doanya.
- Bapak Widodo sekeluarga, terima kasih atas dukungan moril dan bimbingan yang telah diberikan selama ini.
- Yvonne Pitoyo, S.E. terima kasih atas segala perhatian, kasih, dukungan, diskusi dan service yang telah diberikan untuk penulis.
- Teman-teman (Sugiharto SE, Rudi Susanto, Iwan, Sisca, Thomas SE, Han, Kristian SE, Daryanto, dll). dan semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu baik dalam doa maupun dorongan moral kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.

Akhir kata, penulis hanya dapat memanjatkan doa semoga Tuhan Yang Maha Kasih melimpahkan rahmatNya dan membalas budi baik saudara, dan apabila ada kesalahan dalam prakata ini, penulis mohon maaf yang sebesar-besarnya.

Yogyakarta, Oktober 1998

Penulis

ISWANTO

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Manfaat TQM	21
Gambar 2	Kekuatan Internal dan Eksternal yang Mendorong Perubahan	30
Gambar 3	Contoh Struktur Keanggotaan <i>Steering Committee</i>	36
Gambar 4	Siklus PDCA	51
Gambar 5	Lima Kekuatan Persaingan	57

BAB I

PENDAHULUAN



A. Latar Belakang Masalah

Dewasa ini globalisasi telah menjangkau berbagai aspek kehidupan. Sebagai akibatnya persaingan pun semakin tajam. Dunia bisnis sebagai salah satu bagiannya juga mengalami hal yang sama. Bukan hanya perusahaan besar dan multinasional, tetapi perusahaan kecil juga menghadapi persaingan global. Hanya perusahaan yang mampu menghasilkan barang atau jasa berkualitas kelas dunia yang dapat bersaing dalam pasar global.

Meningkatnya intensitas persaingan dan jumlah pesaing juga menuntut setiap perusahaan untuk selalu memperhatikan kebutuhan dan keinginan konsumen serta berusaha memenuhi apa yang mereka harapkan dengan cara yang lebih memuaskan daripada yang dilakukan para pesaing. Agar perusahaan dapat mencapai keunggulan itu, maka perusahaan tersebut harus mampu melakukan setiap pekerjaan secara lebih baik dalam rangka menghasilkan barang atau jasa berkualitas tinggi dengan harga yang wajar dan bersaing. Dengan kata lain, dalam pasar global, kunci untuk meningkatkan daya saing adalah kualitas.

Dalam kehidupan sehari-hari seringkali kita mendengar orang membicarakan masalah kualitas, misalnya mengenai kualitas sebagian besar produk buatan luar negeri yang lebih baik daripada produk buatan dalam negeri. Apa sesungguhnya kualitas itu? Kualitas adalah sebuah istilah yang perlu ditanggapi dengan hati-hati dan ditafsirkan secara cermat, karena kualitas sendiri mempunyai banyak kriteria yang berubah secara terus menerus. Orang yang berbeda akan menilai dengan kriteria yang berlainan pula.

Meskipun tidak ada definisi mengenai kualitas yang diterima secara universal, namun terdapat persamaan elemen-elemen yang terkandung di dalam definisi yang dikemukakan, yaitu dalam elemen-elemen sebagai berikut:

1. Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. Kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan.
2. Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (artinya, apa yang dianggap merupakan kualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada masa yang akan datang).

Berdasarkan elemen-elemen tersebut di atas, sebenarnya terdapat definisi mengenai kualitas yang lebih luas cakupannya menurut D.L Goetsch dan S. Davis (1997:4) ,yaitu:

“ Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.”

Untuk menghasilkan kualitas terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses, dan lingkungan. Cara terbaik agar dapat memperbaiki kemampuan komponen-komponen tersebut secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan *Total Quality Management* (TQM/Manajemen Mutu Terpadu).

Total Quality Management merupakan suatu konsep manajemen modern dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. TQM sendiri memiliki beberapa unsur pokok, yaitu fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerja sama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan

tujuan, serta adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. TQM tidak hanya berkisar pada mutu produk secara tradisional, tapi juga meliputi efisiensi, produktivitas, kepuasan pelanggan, sumber daya manusia, dan area kunci manajemen yang lain yang penting.

Argumen yang paling mendasar tentang mengapa harus menerapkan TQM adalah demi kemampuan bersaing di dalam pasar global dan demi kelangsungan hidup perusahaan. Penerapan *Total Quality Management* dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas, kepuasan pelanggan dan laba. Manfaat tersebut terlihat baik eksternal maupun internal.

1. Internal

Bila mutu diperbaiki, akan didapat produktivitas yang lebih tinggi, memungkinkan harga yang kompetitif, peningkatan pangsa pasar serta laba yang lebih tinggi.

2. Eksternal

Mutu yang lebih tinggi akan meningkatkan kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, dan meningkatkan pangsa pasar dan laba.

Dengan demikian jelaslah bahwa TQM merupakan strategi yang tepat bagi perusahaan untuk memenangkan persaingan global, karena TQM merupakan salah satu pendekatan yang berorientasi pada peningkatan kualitas secara terus-menerus, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan daya saing perusahaan. Atas dasar tersebut penulis mencoba memberanikan diri untuk melakukan penelitian secara lebih mendalam mengenai penerapan TQM yang benar untuk meningkatkan daya saing perusahaan di pasar global.

B. Batasan Masalah

Dalam penulisan skripsi ini, penulis hanya akan membahas mengenai tahap-tahap penting yang harus diperhatikan dalam mengimplementasikan konsep TQM di perusahaan agar daya saing perusahaan dapat meningkat, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

C. Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah yang telah diuraikan maka penulis merumuskan permasalahan yang akan diteliti adalah sebagai berikut:

1. Tahap-tahap apa saja yang harus diperhatikan jika suatu perusahaan bermaksud menerapkan konsep TQM ?
2. Bagaimana menjalankan TQM agar dapat meningkatkan daya saing perusahaan ?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui tahap-tahap penerapan TQM di suatu perusahaan yang benar dan tepat.
2. Untuk mengetahui unsur-unsur dalam konsep TQM yang harus diperhatikan agar dapat meningkatkan daya saing perusahaan.

E. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Menyumbangkan saran-saran dan teori akan penerapan TQM.

2. Bagi Universitas Sanata Dharma

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan bacaan ilmiah bagi mahasiswa Sanata Dharma khususnya bagi mahasiswa program studi akuntansi dan pihak yang membutuhkan.

F. Metode Penelitian

Dalam penulisan skripsi ini digunakan metode studi pustaka. Studi ini dilakukan dengan cara mempelajari literatur yang relevan dengan permasalahan yang dibahas. Selain itu penulis juga berusaha untuk memberikan analisis kritis atas permasalahan yang dibahas.

G. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan pada skripsi ini terbagi dalam empat bab, secara garis besar terdiri dari:

Bab I : Pendahuluan

Dalam bab ini dibahas mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metode penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab II : Konsep Dasar TQM

Dalam bab ini akan diuraikan dasar-dasar teori yang berhubungan dengan konsep *Total Quality Management*.

Bab III : Pembahasan

Dalam bab ini akan disajikan tentang pembahasan masalah yang telah dikemukakan di atas.

Bab IV : Kesimpulan dan Saran

Dalam bab yang terakhir ini akan disajikan kesimpulan dari hasil pembahasan yang telah dilaksanakan di bab III dan juga saran-saran yang perlu disampaikan oleh penulis.

BAB II

KONSEP DASAR TQM

A. Kualitas

1. Pengertian kualitas

Istilah kualitas (*quality*) dapat didefinisikan dalam berbagai cara, tergantung pada pandangan dan pemakai. Menurut V. Daniel Hunt (1993:32) dalam bukunya "*Managing for Quality*" beberapa ahli mengemukakan pendapatnya tentang mutu :

a. Manufacturing-based Approach

"Quality (means) conformance to requirements". (Phillip B. Crosby)

Pendekatan ini berfokus pada penyesuaian spesifikasi yang dikembangkan secara internal, yang seringkali didorong oleh tujuan peningkatan produktivitas dan penekanan biaya. Jadi yang menentukan kualitas adalah standar-standar yang ditetapkan perusahaan, bukan konsumen yang menggunakannya.

b. Product-based Approach

"Difference in quality amount to difference in the quality of some desired ingredient or attribute".

(Lawrence Abbott)

Pendekatan ini menganggap kualitas sebagai karakteristik atau atribut yang dapat dikuantifikasikan dan dapat diukur. Pandangan ini sangat obyektif, maka tidak dapat menjelaskan perbedaan dalam selera, kebutuhan, dan preferensi individual.

C. Customer-based Approach

"Quality is fitness for use". (J.M. Juran)

Pendekatan ini menganggap kualitas sebagai cocok untuk digunakan (*fitness for use*) dan

definisi ini sendiri memiliki 2 aspek utama, yaitu:

- 1) Ciri-ciri produk yang memenuhi permintaan pelanggan.
- 2) Bebas dari kekurangan

d. Value-based Approach

“Quality is the degree of excellence at an acceptable price and the control of variability at an acceptable cost”. (Robert A. Broh)

Pendekatan ini memandang kualitas dari segi nilai dan harga. Kualitas dalam perspektif ini bersifat relatif, sehingga produk yang memiliki kualitas paling tinggi belum tentu produk yang paling bernilai. Akan tetapi yang paling bernilai adalah produk atau jasa yang paling tepat dibeli (*best buy*).

e. Transcendent Approach

“Quality is neither mind nor matter, but a third entity independent of the other two . . . even though Quality can not be defined, you know what it is”. (Robert Pirsig)

Kualitas dalam pendekatan ini dapat dirasakan atau diketahui, tetapi sulit didefinisikan dan dioperasionalkan.

2. Dimensi Kualitas

Ada delapan dimensi kualitas yang dikembangkan dan dapat digunakan sebagai kerangka perencanaan strategis dan analisis, terutama untuk produk manufaktur.

Dimensi-dimensi tersebut adalah: (Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, 1995:27) '

- a. Kinerja (*performance*) karakteristik operasi pokok dari produk inti.
- b. Ciri-ciri atau keistimewaan tambahan (*features*), yaitu karakteristik sekunder atau pelengkap.
- c. Keandalan (*reliability*), yaitu kemungkinan kecil akan mengalami kerusakan.

- d. Kesesuaian dengan spesifikasi (*conformance to specifications*), yaitu sejauh mana karakteristik desain dan operasi memenuhi standar-standar yang telah ditetapkan sebelumnya.
- e. Daya tahan (*durability*), berkaitan dengan beberapa lama produk tersebut dapat terus digunakan.
- f. *Serviceability*, meliputi kecepatan, kompetensi, kenyamanan, mudah direparasi, penanganan keluhan yang memuaskan.
- g. Estetika, yaitu daya tarik produk terhadap panca indera.
- h. Kualitas yang dipersepsikan (*Perceived quality*), yaitu citra dan reputasi produk serta tanggung jawab perusahaan terhadapnya.

3. Sumber Kualitas

Paling tidak ada lima sumber kualitas yang biasa dijumpai, yaitu : (Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana,1995:34)

- a. Program, kebijakan, dan sikap yang melibatkan komitmen dari manajemen puncak.
- b. Sistem informasi yang menekankan ketepatan, baik pada waktu maupun detail.
- c. Desain produk yang menekankan keandalan dan perjanjian ekstensif produk sebelum dilepas ke pasar.
- d. Kebijakan produksi dan tenaga kerja yang menekankan peralatan yang terpelihara baik, pekerja yang terlatih baik, dan penemuan penyimpangan secara tepat.
- e. Manajemen yang menekankan kualitas sebagai sasaran utama.

4. Budaya Kualitas

Budaya organisasi adalah perwujudan sehari-hari dari nilai-nilai dan tradisi yang mendasari organisasi tersebut. Hal ini terlihat pada bagaimana karyawan berperilaku, harapan karyawan terhadap organisasi dan sebaliknya, serta apa yang dianggap wajar

dalam hal bagaimana karyawan melaksanakan pekerjaannya.

Definisi budaya kualitas menurut D.L Goetsch dan S. Davis (1997:122) adalah sistem nilai organisasi yang menghasilkan suatu lingkungan yang kondusif bagi pembentukan dan perbaikan kualitas secara terus menerus. Budaya kualitas terdiri dari filosofi, keyakinan, sikap, norma, nilai, tradisi, prosedur, dan harapan yang meningkatkan kualitas. Karakteristik umum organisasi yang memiliki budaya kualitas adalah sebagai berikut : (Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana,1995:75)

- a. Perilaku sesuai dengan slogan.
- b. Masukan dari pelanggan secara aktif diminta dan digunakan untuk meningkatkan kualitas secara terus menerus.
- c. Para karyawan dilibatkan dan diberdayakan dan pekerjaan dilakukan dalam suatu tim.
- d. Manajer level eksekutif diikutsertakan dan dilibatkan; tanggung jawab kualitas tidak didelegasikan.
- e. Pendidikan dan pelatihan diadakan agar para karyawan pada semua level memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas secara terus-menerus.
- f. Sistem penghargaan dan promosi didasarkan pada kontribusi terhadap perbaikan kualitas secara terus-menerus.

Komitmen manajemen puncak terhadap kualitas perlu disampaikan dan didukung semua pihak dalam organisasi. Dalam budaya organisasi tradisional, misalnya di Indonesia dikenal adanya budaya paternalistik. Paternalistik merupakan sikap yang menjunjung tinggi orang yang lebih tua atau pemimpin. Mental paternalistik ini jika diarahkan ke hal yang positif akan sangat mendukung perubahan budaya. Orang cenderung mengamati

dan mempelajari komitmen manajemen puncak terhadap perubahan melalui pengalaman, simbol-simbol, dan perilaku yang tampak, maka pihak manajemen puncak harus menunjukkan perilaku dan aktivitas yang sesuai dengan harapan. Jika pihak manajemen dapat menjadi panutan, maka pada gilirannya akan timbul persepsi di bawahannya bahwa perbaikan kualitas itu perlu untuk kelangsungan hidup perusahaan dan mereka.

Dalam kaitannya dengan perubahan budaya, ada beberapa hal yang perlu dipahami dalam melakukan perubahan budaya, antara lain:

- a. Pahami sejarah terciptanya budaya yang sudah ada.
- b. Jangan memusuhi sistem yang sudah ada, tetapi perbaikilah
- c. Bersiaplah untuk mendengarkan dan mengamati.
- d. Libatkanlah setiap orang yang dipengaruhi oleh perubahan.

5. Biaya Kualitas

Biaya kualitas adalah biaya yang terjadi atau mungkin akan terjadi karena kualitas yang buruk. Jadi biaya kualitas adalah biaya yang berhubungan dengan penciptaan, pengidentifikasi, perbaikan, dan pencegahan kerusakan.

Biaya kualitas dapat dikelompokkan menjadi empat golongan, yaitu :

- a. Biaya pencegahan (*prevention cost*)

Biaya ini merupakan biaya yang terjadi untuk mencegah kerusakan produk yang dihasilkan. Biaya ini meliputi biaya yang berhubungan dengan perancangan, pelaksanaan, dan pemeliharaan sistem kualitas.

- b. Biaya deteksi / penilaian (*detection/ appraisal cost*)

Biaya deteksi adalah biaya yang terjadi untuk menentukan apakah produk dan jasa sesuai dengan persyaratan-persyaratan kualitas.

c. Biaya kegagalan internal (*internal failure cost*)

Biaya ini terjadi karena ada ketidaksesuaian dengan persyaratan dan terdeteksi sebelum barang atau jasa tersebut dikirimkan ke pihak luar.

d. Biaya kegagalan eksternal (*external failure cost*)

Biaya ini terjadi karena produk atau jasa gagal memenuhi persyaratan-persyaratan yang diketahui setelah produk tersebut dikirimkan kepada para pelanggan.

Menurut pakar kualitas, suatu perusahaan dengan program pengelolaan kualitas yang berjalan dengan baik, standar biaya kualitas tidak lebih besar dari 2,5 % dari penjualan. Agar standar tersebut dapat tercapai, maka perusahaan harus dapat mengidentifikasi perilaku setiap elemen biaya kualitas secara individual.

Biaya kualitas dievaluasi dengan membandingkan biaya sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan. Perbandingan biaya kualitas tetap menggunakan jumlah absolut biaya yang sesungguhnya dibelanjakan dengan yang dianggarkan.

Paradigma tradisional beranggapan bahwa ada kesalahan-kesalahan dalam proses yang tidak dapat dihindari dan oleh karena itu sangatlah mahal biaya yang dikeluarkan untuk memperbaiki semua kerusakan. Sebaliknya TQM berpendapat bahwa *zero defect* seharusnya menjadi sasaran perusahaan. Perusahaan seharusnya menganalisis penyebab semua kesalahan dan mengambil tindakan untuk memperbaikinya.

B. Total Quality Management

1. Sejarah singkat perkembangan TQM

Evolusi gerakan mutu terpadu dimulai oleh Bapak Manajemen Ilmiah Frederick W. Taylor pada tahun 1911-an. Taylor mempublikasikan bukunya *The Principles of Scientific Management*, yang melahirkan berbagai teknik seperti studi waktu dan gerak. Manajemen

ilmiah Taylor dengan gemilang telah berhasil mengatasi aspek yang paling fundamental dari manajemen ilmiah yaitu adanya pemisahan antara perencanaan dan pelaksanaan. Untuk mempertahankan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan maka dibentuklah departemen kualitas yang terpisah.

Sejalan dengan kemajuan pemanufakturan, kualitas menjadi hal yang semakin sulit. Volume dan kompleksitas pemanufakturan mendorong timbulnya *quality engineering* pada tahun 1920-an dan *total quality control* (TQC) pada tahun 1950-an yang dipelopori oleh Armand V. Feigenbaum. Pada tahun 1987 dianggap sebagai tahun kelahiran sekaligus tahun kebangkitan konsep manajemen mutu terpadu. Pada banyak tulisan tidak menyebutkan perbedaan antara kedua konsep terakhir, namun sebenarnya jika ingin ditelusuri terdapat hubungan yang saling mendukung antara konsep TQC dan TQM. TQM memungkinkan TQM dapat mencakup seluruh ruang lingkup “daur kehidupan” produk dan pelayanan mulai dari pembentukan konsep produk hingga ke produksi dan pelayanan kepada pelanggan. Dengan kata lain, untuk mencapai konsep kualitas *zero defect* (*total quality*) perusahaan yang telah menerapkan TQC perlu didorong oleh konsep TQM.

Sekalipun Konsep TQM berasal dari Amerika Serikat, namun perkembangannya lebih banyak di Jepang, hal ini disebabkan karena pada awal mulanya konsep TQM ini kurang mendapat respon di USA. Baru pada awal tahun 1980-an Amerika Serikat mengakui keunggulan konsep TQM ini, dengan memberikan pengakuannya kepada W. Edwards Deming atas keberhasilannya memimpin revolusi kualitas di Jepang. Walaupun konsep TQM pesat perkembangannya di Jepang tidak berarti bahwa konsep manajemen itu secara keseluruhan mengandung aspek-aspek pemikiran pakar Jepang saja. Sebaliknya dalam perkembangannya konsep tersebut merupakan integrasi dari ketrampilan teknikal

dan analisis dari Amerika, keahlian implementasi dan pengorganisasian Jepang, serta tradisi keahlian dan integritas dari Eropa dan Asia.

2. Pengertian TQM

Mutu (*quality*) adalah keinginan pelanggan yang selama ini kurang dikelola. Dalam kenyataan, istilah manajemen mutu (*quality management*) jarang digunakan, melainkan istilah dan konsep pengendalian mutu (*quality control*) dan kemudian kepastian mutu (*quality assurance*) yang digunakan. Lebih dari itu, baru-baru ini terdapat kesadaran yang cukup bahwa objek mutu adalah yang utama, sedangkan proses adalah yang berikutnya.

Manajemen mutu mempelajari setiap area dari manajemen operasional yaitu perencanaan lini produk dan fasilitas, sampai penjadwalan dan memonitor hasilnya. Manajemen mutu merupakan bagian dari semua fungsi usaha yang lain (pemasaran, sumber daya manusia, keuangan, dll). Dalam kenyataannya penyelidikan mutu adalah suatu penyebab umum yang alamiah untuk mempersatukan fungsi-fungsi usaha.

Ishikawa (dalam Pawitra,1993,p.3) mendefinisikan konsep Manajemen Mutu Terpadu sebagai berikut :

Total Quality Management merupakan perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan.

Menurut Moerdokusumo (1994:55) dalam tulisannya “TQM dan Penalaran Statistik” definisi TQM adalah :

TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.

Sedangkan menurut V. Daniel Hunt (1993:10) dalam bukunya “*Managing for*

Quality' mendefinisikan TQM sebagai berikut :

“Total Quality Management is both a philosophy and a set of guiding concepts, principles and practices that represent the foundation of a continuously improving organization”.

Dalam bukunya *“Total Quality Management”*, Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (1995:4) disebutkan:

Total Quality Management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya.

Selain itu *American Society for Quality Control* (ASQS) mengeluarkan *“The Quality Manifesto”* suatu deklarasi untuk peranan yang tepat dari mutu dalam suatu masyarakat dunia dan menyimpulkannya dalam suatu himbauan untuk melaksanakannya. Beberapa butir penting deklarasi tersebut adalah :

- a. Mutu merupakan suatu kunci kebanggaan, produktivitas dan kemampulabaan.
- b. Aktivitas mutu yang berhasil memerlukan kepemimpinan manajerial, tidak hanya perjanjian.
- c. Orientasi adalah konsumen dan pelanggan sedangkan mutu merupakan tujuan utama.
- d. Manajemen, tenaga kerja dan pemerintah harus mendukung mutu.
- e. Pengendalian mutu (*quality control*) merupakan kepentingan strategis dalam mencapai kepemimpinan produk dan jasa.
- f. Perbaikan mutu adalah suatu tanggung jawab pribadi dari kita semua dan merupakan usaha terus menerus.

3. Latar Belakang Perlunya TQM

Semenjak tahun 1980-in terjadi perubahan besar. Dominasi Amerika semakin

digerogoti. Amerika mulai kehilangan pasarnya, produktivitasnya tertinggal dari Jepang, tingkat penganggurannya meningkat dalam sektor manufaktur, dan posisi kompetitifnya semakin terkikis dalam pasar global. Semua ini merupakan gejala dari penurunan sektor industri Amerika.

Permasalahan tersebut sebenarnya dimulai semenjak berakhirnya Perang Dunia II. Pada saat itu kualitas produk yang dihasilkan Jepang masih kurang baik untuk bersaing dalam pasar internasional. Satu-satunya keunggulan yang dimiliki Jepang saat itu adalah harga yang murah. Perusahaan-perusahaan Amerika memandang bahwa ancaman potensial dari produk-produk Jepang adalah aspek biaya, bukan kualitas.

Akan tetapi di lain pihak, perusahaan-perusahaan Jepang menyadari bahwa kunci sukses di masa mendatang adalah kualitas. Oleh karena itu mereka sangat menaruh perhatian terhadap kualitas. Sementara perusahaan-perusahaan Barat memusatkan perhatian pada biaya, secara bertahap dan terus-menerus perusahaan-perusahaan Jepang berusaha menciptakan infrastruktur sebagai dasar kualitas, yaitu aspek manusia, proses, dan fasilitas. Jepang akhirnya kemudian menemukan strategi-strategi untuk menciptakan revolusi dalam kualitas.

Berkat usaha-usaha tersebut, maka pertengahan 1970 kualitas barang-barang Jepang, seperti mobil dan elektronika, melampaui kualitas yang dihasilkan para pesaingnya dari Barat. Di samping itu, dominasi Amerika dalam beberapa industri kunci, seperti baja, otomotif, mesin industri, dan elektronika, mulai digantikan oleh Jepang.

Dasar pemikiran perlunya TQM sangatlah sederhana, yakni bahwa cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan kualitas yang terbaik. Untuk menghasilkan kualitas terbaik diperlukan upaya perbaikan

berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses, dan lingkungan. Cara terbaik agar dapat memperbaiki kemampuan komponen-komponen tersebut secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan TQM.

4. Perbedaan TQM Dengan Metode Manajemen Lainnya

Asal muasal TQM dan alur pendiriannya berbeda dengan inovasi manajemen dan organisasi yang lain yang tumbuh setelah *World War II*, seperti *management by objectives* (MBO), *team-based management*, dan *strategic management of core competences*.

Ada empat perbedaan pokok antara TQM dengan metode manajemen lainnya. *Pertama*, asal intelektualnya. Sebagian besar teori dan teknik manajemen berasal dari ilmu-ilmu sosial. Ilmu ekonomi mikro merupakan dasar dari sebagian besar teknik-teknik manajemen keuangan (misalnya analisis *discounted cash flow*, dan penilaian sekuritas); ilmu psikologi mendasari teknik pemasaran dan *decision support system*; dari sosiologi memberikan dasar konseptual bagi desain organisasi. Sementara itu dasar teoritis dari TQM adalah statistika. Inti dari TQM adalah Pengendalian Proses Statistik (*SPC/ Statistical Process Control*) yang didasarkan pada sampling dan analisis varians.

Perbedaan *kedua* yakni sumber inovasinya. Bila sebagian besar ide dan teknik manajemen bersumber dari sekolah bisnis dan perusahaan konsultan manajemen terkemuka, maka inovasi TQM sebagian besar dihasilkan oleh para pionir yang pada umumnya adalah insinyur industri dan ahli fisika yang bekerja di sektor industri dan pemerintah.

Perbedaan *ketiga* yakni asal negara kelahirannya. Kebanyakan konsep dan teknik dalam manajemen keuangan, pemasaran, manajemen strategik, dan desain organisasi berasal dari Amerika Serikat dan kemudian tersebar ke seluruh dunia. Sebaliknya TQM

semula berasal dari Amerika Serikat, kemudian lebih banyak dikembangkan di Jepang dan kemudian berkembang ke Amerika Utara dan Eropa. Jadi TQM mengintegrasikan ketrampilan teknis dan analisis dari Amerika, keahlian implementasi dan pengorganisasian Jepang, serta tradisi keahlian dan integritas dari Eropa dan Asia.

Sedangkan perbedaan *keempat* yakni proses diseminasi atau penyebaran. Penyebaran sebagian besar manajemen modern bersifat hirarkis dan *top-down*. Yang memperloporinya biasanya adalah perusahaan-perusahaan raksasa seperti GE, IBM, dan General Motors. Sedangkan gerakan perbaikan kualitas merupakan proses *bottom-up*, yang dipelopori perusahaan-perusahaan kecil. Dalam implementasi TQM, penggerak utamanya tidaklah selalu eksekutif puncak, tetapi seringkali manajer departemen atau manajer divisi.

5. Prinsip TQM

TQM merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas kelas dunia. Untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Penerapan TQM dibentuk atas empat prinsip dasar, yaitu : (Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana,1995:14)

a. Kepuasan Pelanggan.

Dalam TQM, baik pelanggan internal maupun eksternal merupakan driver. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk di dalamnya harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan. Semakin tinggi nilai (kualitas) yang diberikan suatu perusahaan, maka semakin besar pula kepuasan pelanggan.

b. Respek terhadap Setiap Orang.

Dalam perusahaan yang kualitasnya kelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki kemampuan dan kreativitas khas. Dengan demikian karyawan merupakan sumber daya perusahaan yang berharga. Oleh karena itu setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.

c. Manajemen Berdasarkan Fakta

Perusahaan kelas dunia berorientasi pada fakta. Maksudnya bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan (spekulasi). Ada dua konsep pokok berkaitan dengan hal ini. Pertama, prioritasasi (*prioritization*) yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan. Mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Konsep kedua, variasi (*variation*) atau variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi. Dengan demikian manajemen dapat memprediksikan hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

d. Perbaikan Berkesinambungan.

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang berlaku di sini adalah siklus PDCA (*plan-do-check-act*), yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, melaksanakan rencana, memeriksa hasil pelaksanaan rencana, dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

Terdapat pula elemen pendukung untuk terwujudnya perbaikan berkesinambungan, yaitu :

1) Kepemimpinan

Manajemen senior harus mendukung segala usaha untuk menerapkan konsep TQM.

2) Pendidikan dan pelatihan

Dimaksudkan untuk menyediakan informasi yang dibutuhkan oleh setiap pekerja tentang misi, visi, arah dan strategi organisasi seperti kecakapan mereka yang mereka butuhkan untuk menjamin perbaikan mutu dan pemecahan masalah.

3) Struktur yang mendukung

Manajer senior membutuhkan dukungan untuk mengadakan perubahan yang perlu dalam perbaikan mutu.

4) Komunikasi

Penting bagi seluruh pekerja dalam mendukung komitmen untuk suatu perubahan.

5) Imbalan dan pengakuan

Tim dan individu yang sukses dalam menerapkan proses manajemen mutu harus diakui (dihargai) dan diberi imbalan sehingga seluruh organisasi akan termotivasi untuk melakukan hal yang sama.

6. Tujuan dan manfaat TQM

TQM berfokus pada perbaikan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang akan berpengaruh pada produktivitas, kepuasan pelanggan dan laba. Pengaruh tersebut terlihat baik eksternal maupun internal.

a. Internal

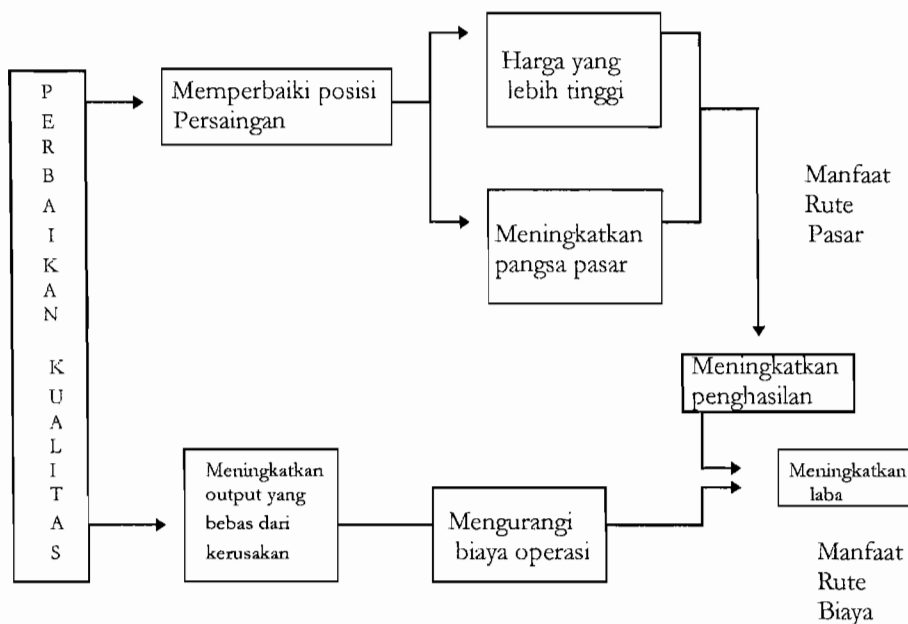
Bila kualitas diperbaiki, akan didapat produktivitas yang lebih tinggi, memungkinkan harga yang kompetitif, peningkatan pangsa pasar serta laba yang lebih tinggi.

b. Eksternal

Mutu yang lebih tinggi akan meningkatkan kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, dan mendapatkan pembelian kembali yang lebih banyak. Hasil ini akan meningkatkan pangsa pasar dan laba.

Gambar 1

Manfaat TQM



Sumber : Tunggal, A.W. (1993:6)

Lebih luas, tujuan TQM adalah menjamin kepemimpinan dengan menempatkan proses dan sistem yang meningkatkan keberhasilan perusahaan, mencegah kesalahan dan duplikasi atau pemborosan usaha, meyakinkan hubungan dengan kebutuhan pelanggan. Hal ini dapat menyempurnakan kemampuan perusahaan untuk menyelenggarakan jasanya secara kompetitif, tepat waktu dan efektif, yang menjadi tujuan perusahaan.

Penerapan TQM dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat

utama yang pada gilirannya meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan.

Dengan melakukan perbaikan kualitas secara terus-menerus maka perusahaan dapat meningkatkan labanya melalui dua rute. Rute pertama, yaitu rute pasar. Perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingannya sehingga pangsa pasarnya semakin besar dan harga jualnya dapat lebih tinggi. Kedua hal ini mengarah pada meningkatnya penghasilan sehingga laba yang diperoleh juga semakin besar. Sedangkan rute kedua, perusahaan dapat meningkatkan output yang bebas dari kerusakan melalui upaya perbaikan kualitas. Hal ini menyebabkan biaya operasi perusahaan berkurang. Dengan demikian laba yang diperoleh akan meningkat.

Manfaat lain dari penerapan TQM adalah sebagai berikut :

- 1) moral kerja karyawan yang lebih tinggi
- 2) proses yang lebih efisien
- 3) lebih banyak waktu untuk inovasi dan berkreasi
- 4) biaya yang lebih rendah
- 5) kepuasan pelanggan yang meningkat

7. Alat-alat generik TQM

Alat-alat generik TQM adalah alat-alat yang dikembangkan untuk SPC (*Statistical Process Control*). Alat-alat tersebut selain digunakan oleh non spesialis, juga merupakan alat-alat utama dari perbaikan proses yang berkesinambungan. Kecuali diagram sebab akibat (*fishbone diagram*), alat-alat SPC sebenarnya merupakan cara-cara mengorganisir dan menganalisis data angka-angka untuk pemecahan masalah, bukanlah statistik yang berat atau sulit.

Tabel 1. Alat-alat pengendalian proses statistik

Stratifikasi	Teknik pengelompokan data, agar data dapat menggambarkan permasalahan secara jelas, sehingga kesimpulan dapat lebih mudah diambil.
Diagram sebab akibat	Berbentuk tulang ikan yang digunakan untuk menganalisis masalah, yaitu mencari sebab-sebab dari suatu masalah (akibat). Diagram ini merupakan alat yang menggunakan uraian grafis dari unsur-unsur proses untuk menganalisis sumber-sumber potensial dari penyimpangan proses.
Lembar periksa	Alat pengumpul data, mempermudah pengumpulan data, dan analisis data. Merupakan suatu metode yang diorganisir untuk mencatat data.
Histogram	Suatu diagram yang dapat menunjukkan (menggambarkan) penyebaran atau standar deviasi, sehingga darinya dapat diketahui kondisi suatu proses yang diamati. Histogram ini merupakan suatu distribusi yang menunjukkan frekuensi terjadi antara jarak data yang tinggi dan rendah.
Diagram pareto	Diagram balok yang digunakan untuk menunjukkan urutan prioritas dari beberapa masalah atau unsur-unsur masalah atau penyebab masalah menurut tingkat kepentingan atau prioritasnya. Analisa pareto merupakan suatu pendekatan yang terkoordinasi untuk mengidentifikasi, memberi tingkatan, dan bekerja secara permanen untuk menghilangkan kesalahan. Memfokus pada sumber kesalahan penting.
Peta Kontrol	suatu alat kontrol pada suatu proses yang dapat memberikan petunjuk bila proses yang diamati itu mengalami penyimpangan-penyimpangan dari batas kontrol yang telah ditentukan.
Diagram tebar	Suatu diagram untuk memperlihatkan hubungan (korelasi) antara dua faktor penyebab dan akibat.

Sumber : Tungal,A.W. (1992:29)

8. Persyaratan implementasi TQM

Untuk melakukan suatu perubahan seringkali tidak mudah, apalagi bila

menyangkut perubahan yang bersifat fundamental dan menyeluruh. Biasanya setiap perubahan pasti menghadapi penolakan. Sikap menolak perubahan merupakan perilaku yang umum terjadi. Berkaitan dengan perubahan tersebut, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, yaitu :

- a. Perubahan sulit berhasil bila manajemen puncak tidak menginformasikan proses perubahan secara terus-menerus kepada karyawannya.
- b. Persepsi karyawan atau interpretasinya terhadap perubahan sangat mempengaruhi penolakan terhadap perubahan. Karyawan akan mendukung perubahan bila mereka merasa bahwa manfaat dari perubahan akan lebih besar daripada biaya yang ditimbulkan (terutama *personal cost*).

Ada beberapa persyaratan untuk melaksanakan TQM, antara lain :

- 1) Komitmen dari manajemen puncak.
- 2) Komitmen atas sumber daya yang dibutuhkan.
- 3) *Organization-wide steering committee*.
- 4) Perencanaan dan publikasi.
- 5) Infrastruktur yang mendukung penyebaran dan perbaikan berkesinambungan.

9. Pendekatan implementasi TQM yang harus dihindari

- a. Jangan melatih semua karyawan sekaligus.
- b. Jangan tergesa-gesa menerapkan TQM dengan melibatkan terlalu banyak orang dalam suatu tim.
- c. Implementasi TQM tidak boleh didelegasikan.
- d. Jangan memulai implementasi bila manajemen belum benar-benar siap

10. Faktor-faktor yang dapat menyebabkan kegagalan TQM

Apabila suatu organisasi menerapkan TQM dengan cara sebagaimana mereka melaksanakan inovasi manajemen lainnya, atau bahkan bila mereka menganggap TQM sebagai obat ajaib atau alat penyembuh yang cepat, maka usaha tersebut telah gagal semenjak awal. TQM merupakan suatu pendekatan baru dan menyeluruh yang membutuhkan perubahan total atas paradigma manajemen tradisional, komitmen jangka panjang, kesatuan tujuan, dan pelatihan-pelatihan khusus.

Beberapa kesalahan yang sering dilakukan antara lain :

a. Delegasi dan kepemimpinan yang tidak baik dari manajemen senior.

Inisiatif upaya perbaikan kualitas secara berkesinambungan haruslah dimulai pihak manajemen puncak. Bila tanggungjawab ini didelegasikan kepada pihak lain maka peluang terjadinya kegagalan sangat besar.

b. *Team mania*.

Untuk menunjang dan menumbuhkan kerja sama dalam tim, paling tidak ada dua hal yang perlu diperhatikan. Pertama, baik penyelia maupun karyawan harus memiliki pemahaman yang baik terhadap perannya masing-masing. Kedua, organisasi harus melakukan perubahan budaya supaya kerja sama tim tersebut dapat berhasil.

Bila kedua hal tersebut tidak dilakukan sebelum pembentukan tim, maka hanya akan timbul masalah, bukannya pemecahan masalah.

c. Proses penyebarluasan (*deployment*).

Ada organisasi yang mengembangkan inisiatif kualitas tanpa secara berbarengan mengembangkan rencana untuk menyatukannya ke dalam seluruh elemen organisasi (misalnya operasi, pemasaran, dll). Seharusnya pengembangan inisiatif tersebut juga



melibatkan para manajer, serikat pekerja, pemasok, dan bidang produksi lainnya, karena usaha ini meliputi pemikiran mengenai struktur, penghargaan, pengembangan ketrampilan, pendidikan, dan kesadaran.

d. **Menggunakan pendekatan yang terbatas dan dogmatis.**

Ada pula organisasi yang hanya menggunakan pendekatan Deming, pendekatan Juran, atau pendekatan Crosby dan hanya menerapkan prinsip-prinsip yang ditentukan di situ. Padahal tidak ada ada satu pun pendekatan yang cocok untuk segala situasi. Bahkan para pakar kualitas mendorong organisasi untuk menyesuaikan program-program kualitas dengan kebutuhan mereka masing-masing.

e. **Harapan yang terlalu berlebihan dan tidak realistis.**

Dibutuhkan waktu yang cukup lama untuk mengimplementasikan perubahan-perubahan proses baru, bahkan seringkali perubahan tersebut memakan waktu yang sangat lama untuk sampai terasa pengaruhnya terhadap peningkatan kualitas dan daya saing perusahaan. Sehingga tidaklah tepat jika dikatakan perusahaan telah membentuk ketrampilan karyawannya, hanya dengan mengirim karyawannya untuk suatu pelatihan.

f. ***Empowerment* yang bersifat prematur.**

Pemberian *empowerment* kepada karyawan tidaklah cukup hanya memberikannya pelatihan dan wewenang baru, namun perlu ditambahkan sasaran dan tujuan yang jelas atas apa yang harus dikerjakan.

Kesalahan-kesalahan yang telah disebutkan di atas dapat dihindari, apabila suatu perusahaan benar-benar memahami konsep TQM sebelum mencoba menerapkannya.

BAB III

TQM SUATU STRATEGI UNTUK MEMENANGKAN

PERSAINGAN GLOBAL

A. Latar Belakang Perlunya Perubahan Konsep Manajemen

Dalam era industri, era teknologi, era informasi atau globalisasi dan liberalisasi perdagangan ini terjadi perubahan dalam hampir semua aspek, misalnya dalam aspek politik, sosial budaya, ekonomi, teknologi, hankam, dan hukum. Perubahan yang terjadi tersebut ada yang bersifat makro dan ada pula yang bersifat mikro. Lingkungan pemanufakturan sebagai salah satu bagian dari aspek ekonomi juga mengalami hal yang sama. Berbagai trend baru dalam lingkungan pemanufakturan membawa dampak terhadap kualitas.

Menurut J.E. Ross (1994:66) dalam bukunya "*Total Quality Management: Text, Cases, and Readings*" mengatakan bahwa secara global ada sembilan trend baru dalam lingkungan pemanufakturan (Tabel 2). Pada tabel 2 terlihat bahwa telah terjadi banyak perubahan dalam lingkungan pemanufakturan. Kelangsungan hidup perusahaan sangat tergantung pada kemampuan untuk memberikan respon terhadap perubahan-perubahan tersebut secara efektif.

Dalam bukunya "*Total Quality Management*" Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (1995:325) menyebutkan bahwa umumnya perubahan yang terjadi disebabkan oleh berbagai kekuatan yang ada, baik yang bersifat internal maupun eksternal (Gambar 3).

Kekuatan eksternal yang mendorong diperlukannya perubahan berasal dari luar organisasi. Faktor ini membawa dampak global dan menyangkut esensi bisnis yang digeluti perusahaan serta proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa.

Tabel 2. Lingkungan Pemanufakturan Baru

Trend	Implikasi terhadap kualitas
1. Fokus pada strategi pemanufakturan	Kualitas menjadi dasar strategi kekuatan bersaing
2. Produksi barang-barang berkualitas tinggi	Kualitas secara langsung berhubungan dengan pangsa pasar, pertumbuhan, dan laba.
3. Pengurangan tingkat sediaan dengan konsep <i>Just-In Time</i>	Pengurangan biaya-biaya yang berhubungan dengan kelebihan sediaan
4. Skedul yang ketat	Peningkatan ketersediaan (<i>availability</i>) yang oleh pelanggan dipersepsikan sebagai aspek kualitas.
5. Bauran dan variasi produk	Memungkinkan fokus pada strategi dan segmentasi pasar
6. Otomatisasi peralatan	Memberikan justifikasi bagi peningkatan kualitas dan produktivitas
7. Daur hidup produk yang lebih singkat	Memberikan peluang bagi usaha mempercepat perubahan pasar dan memasukkan teknologi baru ke dalam produk melalui program manajemen kualitas.
8. Perubahan organisasi	Tanggungjawab kualitas didelegasikan kepada unit bisnis strategik dan manajer produk
9. Teknologi informasi	Memungkinkan pengendalian yang lebih besar terhadap biaya kualitas, manajemen kualitas, dan integrasi fungsional silang.

Sumber : Ross, J.E. (1994), *Total Quality Management: Text, Cases, and Readings*. London: Kogan Page Ltd., p. 66.

Ada tiga kekuatan eksternal utama, yaitu:

1. Kemajuan Teknologi

Dewasa ini semakin banyak perusahaan manufaktur dan jasa yang memanfaatkan teknologi sebagai alat untuk meningkatkan produktivitas dan daya saingnya. Misalnya perusahaan manufaktur melakukan otomatisasi operasinya dengan menerapkan teknologi robotik, CNC (*computerized numerical control*) dan CAD (*computer-aided design*).

2. Perubahan Pasar

Faktor yang paling kuat pengaruhnya dalam perubahan pasar adalah perubahan preferensi konsumen. Semakin hari konsumen semakin selektif atas kebutuhannya, konsumen menuntut kualitas barang dan jasa yang sebaik mungkin dengan tingkat harga yang layak.

Munculnya ekonomi global dan era liberalisasi perdagangan juga mendorong setiap perusahaan untuk mengubah cara mereka dalam menjalankan bisnis. Kondisi persaingan yang dihadapi semakin memanas, sehingga bila mereka tidak sanggup bersaing, maka jalan menuju kebangkrutan terbentang luas.

3. Tekanan Sosial dan Politik

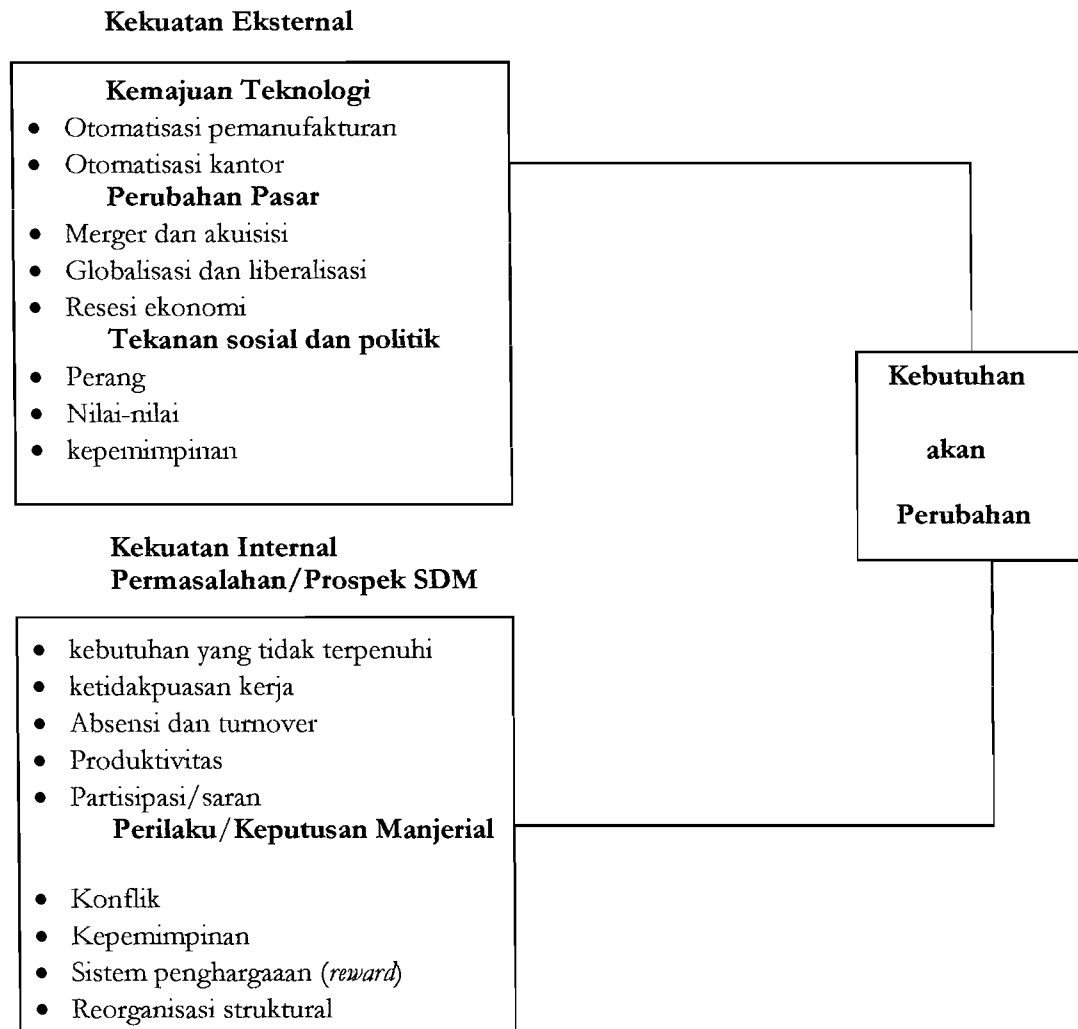
Kekuatan ketiga ini disebabkan oleh kejadian-kejadian sosial dan politik. Dalam merespon aspek sosial yang berkaitan dengan nilai-nilai pribadi yang dapat mengaruhi prioritas kebutuhan dan motivasi karyawan, pihak manajer perlu menyesuaikan alur pikiran dengan karyawannya. Stabilitas politik berkaitan erat dengan pertumbuhan ekonomi.

Kebutuhan akan perubahan selain didorong oleh kekuatan dari luar perusahaan juga dapat didorong oleh kekuatan dari dalam perusahaan sendiri, yaitu:

1. Permasalahan/Prospek Sumber Daya Manusia

Munculnya masalah ini berkaitan dengan persepsi karyawan atas penghargaan terhadap mereka dalam pekerjaannya dan kesesuaian antara kebutuhan dan keinginan individual karyawan dan perusahaan.

Gambar 2. Kekuatan Internal dan Eksternal yang Mendorong Perubahan



Sumber: Kreiner, R. and A. Kinicki (1992), *Organizational Behaviour*, 2nd ed. Homewood, II.; Richard D. Irwin. Inc.,p. 728(dalam Tjiptono dan Diana, 1995, p. 326).

2. Perilaku/Keputusan Manajerial

Konflik interpersonal, perilaku pemimpin yang tidak sesuai, sistem penghargaan yang tidak memadai, serta adanya reorganisasi struktural merupakan faktor-faktor pendorong diperlukannya perubahan yang berkaitan dengan perilaku/keputusan manajerial.

Agar dapat menanggapi secara tepat terhadap setiap perubahan yang ada, baik yang didorong oleh kekuatan eksternal maupun internal perusahaan, diperlukan kapasitas-kapasitas manajemen yang dapat menuntut transformasi menuju perubahan konsep manajemen. Pendekatan konsep manajemen tradisonal yang lebih menekankan tujuan perusahaan pada usaha memaksimumkan laba atau memaksimumkan kemakmuran pemilik, tidaklah tepat lagi untuk merespon tuntutan perubahan. Pada kondisi demikian perusahaan/organisasi dituntut melakukan transformasi menuju perubahan manajemen untuk mengimplementasikan konsep manajemen kontemporer yang disebut *Total Quality Manajemen* (TQM).

TQM sebagai cara pikir baru membutuhkan dan menuntut komitmen jangka panjang (kesinambungan) dan perubahan total atas konsep manajemen tradisional. Perubahan total atas pendekatan tradisional ini diperlukan karena dalam menjalankan roda bisnis dengan TQM berbeda sekali dengan cara tradisional.

Untuk melihat perbedaan organisasi/perusahaan yang melaksanakan TQM, dapat diperbandingkan dengan organisasi tradisional, sebagai berikut:

Organisasi tradisional

1. Struktur organisasi lebih bersifat hirarkis berdasarkan fungsi-fungsi dan mempunyai garis kewenangan serta tanggung jawab yang ketat.
2. Berfokus pada jangka pendek
3. Cenderung bersifat arogan, tidak berfokus pada pelanggan.
4. Pusat perhatiannya lebih banyak pada pemeliharaan *status quo* organisasi, selama semuanya berjalan baik.
5. Karyawan memandang supervisor sebagai kepala dan pengawas.

6. Hubungan antara supervisor-bawahan mempunyai ciri adanya rasa takut.
7. Pusat perhatian tiap karyawan terarah pada upaya perorangan dan pola sikap serta pola pikir pekerjaan (*job*).
8. Manajemen memandang program pendidikan dan pelatihan karyawan sebagai beban biaya.
9. Manajemen menentukan mutu produk sesuai standar yang ditentukan oleh organisasi.

Organisasi TQM

1. Struktur organisasi disusun berdasarkan produk dan tidak terlalu banyak yang memiliki tingkat, lebih fleksibel dan kurang hirarkis.
2. komitmen jangka panjang.
3. Fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.
4. Pusat perhatiannya beralih ke perbaikan berkesinambungan terhadap sistem dan proses organisasi.
5. karyawan memandang supervisor sebagai pembimbing dan fasilitator. Manajer dipandang sebagai pemimpin dan fasilitator.
6. Hubungan antara supervisor-bawahan berciri pada saling ketergantungan, saling percaya dan adanya komitmen bersama.
7. Pusat perhatian tiap karyawan terarah pada upaya tim dan dan pola sikap serta pola pikir mutu dan produktivitas.
8. Manajemen memandang program pendidikan dan pelatihan karyawan sebagai asset dan investasi.
9. Manajemen menentukan mutu produk sesuai kebutuhan dan kemauan customer, dan atas dasar itu kemudian berusaha mengembangkan ukuran untuk memenuhi tuntutan customer tersebut.

Atas dasar perbandingan di atas kita dapat mengatakan bahwa konsep TQM lebih tepat jika digunakan untuk merespon perubahan dalam lingkungan pemanufakturan, dibandingkan pendekatan tradisional (lihat Tabel 2).

Pada Tabel 2 terlihat bahwa telah terjadi banyak perubahan dalam lingkungan pemanufakturan. Itu baru dilihat dari sisi pemanufakturan sebagai salah satu bagian dari aspek ekonomi. Kelangsungan hidup organisasi atau perusahaan sangat tergantung pada kemampuan untuk memberikan respon terhadap perubahan-perubahan tersebut secara efektif, kehadiran TQM sebagai paradigma baru merupakan jawaban atas segala usaha merespon setiap perubahan tersebut.

1. Tahap-Tahap Penerapan Konsep TQM

Melaksanakan TQM dapat diibaratkan melaksanakan revolusi dalam manajemen, yaitu melaksanakan perubahan 180 derajat dalam budaya organisasi, dengan cara membuang banyak pemikiran yang berakar dan kebiasaan kerja di kalangan karyawan dan manajer. Biasanya setiap perubahan pasti menghadapi penolakan, sikap menolak tersebut merupakan perilaku yang umum terjadi. Berkaitan dengan perubahan tersebut, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, yaitu:

- a. Perubahan sulit berhasil bila manajemen puncak tidak menginformasikan proses perubahan secara terus-menerus kepada para karyawannya.
- b. Persepsi karyawan terhadap perubahan sangat mempengaruhi penolakan terhadap perubahan. Karyawan akan mendukung perubahan bila mereka merasa bahwa manfaat dari perubahan akan lebih besar daripada biaya yang ditimbulkan (terutama *personal cost*).

Guna mengatasi kedua hal di atas, maka manajer sangat diharapkan untuk memberikan sebanyak mungkin informasi (termasuk informasi alasan, dasar pemikiran

perlunya perubahan) dan mengadakan pertemuan dengan karyawan membahas perubahan tersebut dan kemungkinan pengaruhnya kepada para karyawan.

Dalam menerapkan TQM, tidak ada peraturan atau model yang ketat dan cepat untuk diikuti oleh sebuah organisasi/perusahaan, meskipun persyaratan dasar tertentu harus ada. Perusahaan/organisasi yang ingin mengadaptasi konsep TQM, haruslah dapat menyeleksi ide-ide dan teknik-teknik dari konsep tersebut dan menyesuaikannya dengan kondisi organisasi, kekuatan dan kelemahan perusahaan, budaya organisasi serta situasi dari lingkungan bisnis dalam pasar.

Walaupun tidak ada cara yang tepat untuk mengimplementasikan TQM, tetapi ada persyaratan dasar tertentu yang berlaku dalam setiap implementasi TQM. Berikut ini ada beberapa pendekatan implementasi yang harus diperhatikan, antara lain: persyaratan implementasi, tahap-tahap implementasi, peranan manajemen, implementasi yang harus dihindari, dll. Dari langkah-langkah tersebut tidak ada jalan pintas menuju bisnis berkualitas dunia dan memiliki daya saing global, semua itu haruslah dilakukan bertahap dan haruslah di ingat bahwa konsep TQM memerlukan komitmen jangka panjang dan perbaikan kesinambungan, tanpa ada komitmen terhadap kedua asas tersebut maka jalan menuju kegagalan implementasi TQM terbentang luas.

2. Kriteria Persyaratan Implementasi TQM

Menurut Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (dalam bukunya *Total Quality Management*, 1995:332) ada lima persyaratan untuk melaksanakan TQM, yaitu:

a. Komitmen dari Manajemen Puncak

Hal terutama yang harus ada agar TQM dapat menjadi cara perusahaan menjalankan bisnis yaitu komitmen utuh dari manajemen puncak. Komitmen yang dibutuhkan meliputi sumber daya dan waktu. Dalam TQM Manajer puncak harus konsekuen

dengan komitmennya sehingga sepertiga waktunya haruslah dicurahkan untuk usaha-usaha pelaksanaan TQM dan tidak dapat didelegasikan kepada pihak lain. Keterlibatan langsung ini diperlukan untuk menunjukkan kepemimpinan manajemen dan arti pentingnya konsep TQM ini bagi perusahaan. Di samping itu, transisi ke TQM merupakan suatu pengalaman belajar, oleh karena itu melalui keterlibatan langsung dalam operasional harian, manajer puncak dapat mengambil keputusan yang rasional atas perubahan yang dilakukan.

b. Komitmen atas Sumber Daya yang dibutuhkan

Penerapan TQM tidaklah selalu menimbulkan biaya ekonomi yang tinggi. Meskipun semuanya membutuhkan biaya. Memang dalam penerapan itu dibutuhkan dana yang harus tersedia bagi sebagian besar biaya pelatihan dan pendidikan dan mungkin untuk konsultasi. Banyaknya faktor yang menentukan performance perusahaan sehingga bisa dikatakan tidak mungkin mengetahui dengan pasti apakah K rupiah yang dikeluarkan untuk pendidikan & pelatihan akan menghasilkan L rupiah dalam laba kinerja.

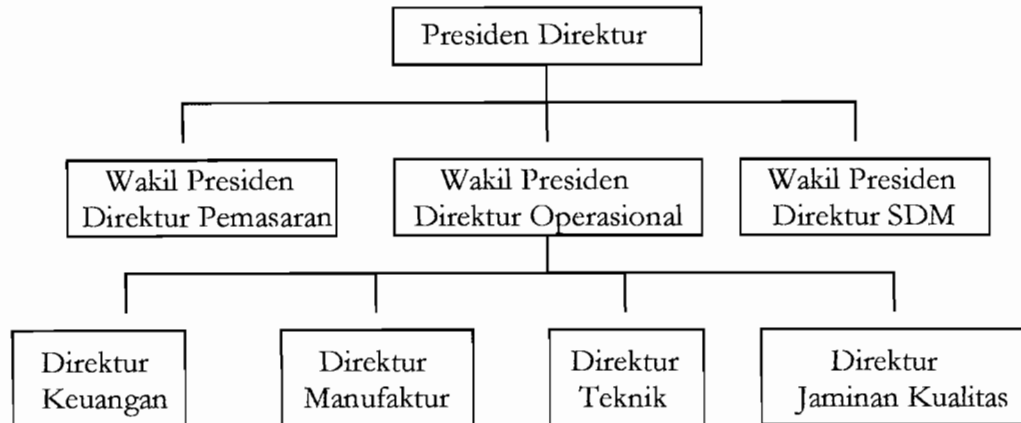
c. *Organization-Wide Steering Committee*

Salah satu wujud keterlibatan langsung manajemen puncak dalam melaksanakan TQM adalah dibentuknya *steering committee*. Tidak ada istilah ataupun nama yang baku untuk kelompok ini, namun yang pasti kelompok ini diketuai langsung oleh pucuk pimpinan organisasi (misalnya diketuai oleh presiden direktur) dan anggotanya terdiri bawahan langsung (misalnya wakil presiden direktur).

Kelompok penentu & penguji (*steering committee*) beroperasi sebagai suatu tim (*teamwork*). Secara garis besar tugasnya adalah menetapkan visi dan sasaran organisasi, membentuk tim-tim untuk mencapai sasaran tersebut, memantau kemajuannya, dan memberikan penghargaan atas prestasi tim-tim tersebut. Oleh karena itu keterlibatan

manajemen puncak sangat diperlukan agar terdapat kesatuan arah, komando dan tujuan.

Gambar 3. Contoh Struktur Keanggotaan *Steering Committee*



Sumber : Davis L. Goetch and Stanley Davis (1997), *Introducing to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness*. Englewood, Cliffs, N.J.: Prentice Hall International, Inc., p.60.

d. Perencanaan dan Publikasi

Langkah keempat setelah terbentuknya *steering committee*, maka kelompok ini wajib untuk segera menindaklanjuti apa yang sudah ditetapkan sebelumnya, antara lain yaitu:

- 1) Pernyataan visi perusahaan (corporate vision statement). Kata visi menunjukkan suatu pandangan jangka panjang, setiap organisasi/perusahaan harus memiliki visi , karena visi itulah yang akan menentukan arah kegiatan organisasi/perusahaan.
- 2) Sasaran dan tujuan umum. Sasaran dan tujuan ini haruslah disesuaikan dengan visi organisasi dan disusun untuk organisasi secara keseluruhan. Untuk operasional selanjutnya, masing-masing departemen dapat membentuk tujuan pendukungnya (*supporting objectives*).
- 3) Rencana penerapan TQM. Rencana ini disusun dengan berpedoman pada visi, sasaran dan tujuan.

- 4) Pendekatan publisitas. Manajemen sangat diharapkan untuk selalu menginformasikan setiap keputusan perubahan yang diambil kepada karyawannya, sehingga mereka dapat memahami dan mendukung keputusan tersebut.
- 5) Program penghargaan dan pengakuan prestasi. Program ini dimaksudkan untuk memotivasi keyakinan karyawan terhadap nilai riil kualitas dan kontribusi mereka untuk perbaikan kualitas. Perusahaan/organisasi yang akan menerapkan TQM harus melakukan pendekatan penghargaan dan pengakuan apabila ingin sukses dalam menerapkan sistem tersebut.

e. Infrastruktur yang Mendukung Penyebarluasan dan Perbaikan Berkesinambungan

Ada beberapa infrastuktur yang diperlukan guna mendukung penyebarluasan TQM di seluruh bagian organisasi dan perbaikan berkesinambungan, yaitu:

- 1) Prosedur. Semua prosedur yang ada dalam organisasi/perusahaan yang dianggap tidak mendukung budaya kualitas, TQM dan perbaikan kesinambungan harus segera diubah.
- 2) Organisasi. Struktur organisasi lama yang bersifat hierarkis berdasarkan fungsi-fungsi (*functional*) harus diubah menjadi struktur organisasi TQM yang bersifat fleksibel (*cross-functional*) berdasarkan produk/pelanggan.

3. Peranan Manajemen Dalam Implementasi TQM

TQM merupakan tranformasi budaya yang didorong oleh definisi ulang terhadap peranan manajemen. Hal ini dikarenakan TQM merupakan paradigma manajerial baru. Paradigma manajerial sendiri mengandung pengertian cara berpikir dan bertindak dalam menjalankan bisnis. Pihak manajemen harus mengubah dirinya terlebih dahulu, baik aspek nilai, keyakinan, asumsi, maupun cara mereka menjalankan bisnis. Dengan demikian pihak manajemen bisnis seharusnya membangun dirinya terlebih dahulu dengan

berbagai budaya dan unsur yang ada dalam TQM sebelum meyakini bahwa pratek manajemen kualitas total telah benar-benar dilaksanakan dalam pratek bisnis sehari-hari atau terhadap bawahannya.

Di depan telah dijelaskan keseluruhan persyaratan yang harus dipenuhi sebagai tugas awal yang perlu dilakukan dalam memulai implementasi TQM. Selain tugas-tugas tersebut masih ada beberapa peranan penting yang harus dilakukan pihak manajemen puncak sebagai komitmen dan wujud total keterlibatan mereka dalam implementasi TQM, yaitu: melatih *steering committee*. Supaya *steering committee* dapat melaksanakan fungsinya secara benar dan tepat, maka tim ini perlulah dilatih terlebih dahulu. Latihan ini dapat diperoleh melalui berbagai cara, misalkan dengan mengundang pihak konsultan atau melalui seminar-seminar yang ada. Pada umumnya ada 3 hal utama yang perlu diberikan, yaitu:

a. Empat Belas Butir Deming (*Deming's Fourteen Points*).

Empat belas butir Deming ini merupakan ringkasan dari keseluruhan pandangan teori manajemen Deming mengenai apa yang harus dilakukan oleh suatu manajemen perusahaan untuk melakukan transisi positif dari bisnis sebagaimana biasanya menjadi bisnis berkualitas dunia. Menurut Deming empat belas butir itu merupakan suatu sistem total. Ini berarti bahwa untuk melaksanakan TQM kita tidak dapat hanya melaksanakan beberapa butir saja dan mengabaikan butir-butir yang lainnya. Namun dalam mengimplementasikannya kita dapat melaksanakannya secara bertahap, kita dapat memulainya dengan butir-butir yang paling mungkin (*feasible*) dan bila kita sudah cukup termotivasi maka kita dapat bergerak maju untuk melengkapi butir-butir yang lain.

Berikut ini adalah ringkasan dari keempat belas butir Deming.

- 1) **Rumuskan dan umumkan kepada semua karyawan, maksud dan tujuan organisasi.** Dalam hal ini manajemen harus selalu menunjukkan komitmennya terhadap maksud dan tujuan organisasi. Tujuan organisasi adalah apa yang hendak dicapainya, sedangkan maksud menjelaskan kenapa hal itu dilakukan. Katakanlah tujuan perusahaan adalah menuju perbaikan kualitas produk dan jasa, dan dengan maksud agar perusahaan menjadi lebih dapat bersaing, tetap berada dalam bisnis. Untuk hal ini peranan manajemen puncak sangat vital. Ia harus mampu menciptakan keajegan tujuan (*Constancy of purpose*) yang harus dapat dipahami, diikuti dan implementasikan oleh seluruh anggota perusahaan.
- 2) **Mengadopsi falsafah baru. Manajemen harus memahami bahwa kualitas (*total quality*) adalah tujuan akhir perusahaan dalam era ekonomi baru.** Dengan demikian ide lama yang menyatakan adanya tingkat kualitas yang dapat diterima (*acceptable*) dan adanya toleransi (*quality assurance*) yang masih ada dalam falsafah perusahaan harus diganti dengan falsafah baru, yang oleh Philip Crosby dalam bukunya "*Quality is free: The Art of Making Quality Certain*" (1986) disebut sebagai *zero defects*.
- 3) **Hayati maksud inspeksi untuk memperbaiki proses dan menurunkan biaya.** Butir ketiga ini berarti bahwa dalam TQM, inspeksi tidaklah dihapuskan, tetapi fungsinya diubah. Perubahan ini meliputi apa yang diinspeksi, misalnya inspeksi terhadap proses atau ukuran output. Perubahan juga meliputi kapan inspeksi dilakukan, yaitu sepanjang proses (adalah lebih baik dan rendah biayanya membentuk mutu diawal daripada diahkir) dan perubahan siapa yang melakukannya, yaitu dalam hal ini seluruh seluruh karyawan yang berada dalam

proses produksi. Inspeksi dapat dipergunakan untuk memperbaiki mutu, mengurangi biaya dan meningkatkan produktivitas apabila dilaksanakan secara wajar. Penggunaan piranti-piranti dari TQM seperti *seven quality tools: check sheet, Pareto diagram, cause-and-effect diagram, graphs, control charts, histogram dan scatter diagram* dimaksudkan untuk mendukung pelaksanaan inspeksi secara wajar.

4) Hentikan praktik menghargai kontrak berdasarkan tawaran yang rendah.

Hal ini disebabkan karena harga beli tidaklah sama dengan harga total dalam waktu yang lama. Menggunakan material atau jasa yang buruk, walupun harganya murah, maka apabila dimasukkan dalam proses, akan keluar output yang buruk pula (*garbage in-garbage out*), yang pada akhirnya akan mendorong naiknya biaya. Atas dasar pertimbangan ini maka pemberian kontrak harus didasarkan pada nilai terbaik, dan bukan harga terendah.

5) Lakukan perbaikan terhadap sistem produksi barang dan jasa secara konsisten dan kontinu, untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas, yang pada gilirannya secara konstan menurunkan biaya. Keterlibatan total pimpinan organisasi sangat diperlukan dalam proses perbaikan sistem ini, karena suatu sistem atau alat yang sekarang ini dianggap efektif mungkin di waktu yang akan datang tidak lagi memuaskan *customer* karena adanya inovasi teknologi. Dalam keadaan demikian pimpinan organisasi harus secara konsisten dan kontinu memperbaiki bagian sistem yang menjadi wewenangnya dan sekaligus memberikan informasi mengenai hambatan-hambatan pada usaha perbaikan yang menjadi wewenang pimpinan yang lebih tinggi.

6) Selenggarakan pelatihan (*on job training*) guna meningkatkan kecakapan anggota organisasi. Pelatihan adalah proses untuk menanamkan respon khusus

dalam kondisi tertentu yang dilandasi oleh penalaran yang baik. Pimpinan organisasi perlu memandang program pelatihan itu sebagai investasi dan memandang anggotanya yang dilatih sebagai aset. Program pelatihan yang diselenggarakan harus berlangsung secara kontinu sesuai tuntutan kualitas yang terus mengalami perubahan. Selain itu dalam TQM juga diperlukan pelatihan guna melakukan pekerjaan bersama tim dan komunikasi secara efektif.

- 7) **Ajarkan dan lembagakan kepemimpinan.** Kepemimpinan adalah kumpulan atau agregasi kualitas intelektual, pengertian tentang ekologi kemanusiaan serta ciri-ciri moral yang memungkinkan seseorang untuk membangkitkan motivasi orang lain guna melaksanakan tugas yang ditentukan. Pimpinanlah yang dapat membawa organisasinya untuk melakukan pekerjaannya secara lebih baik, dengan pertamanya menetapkan tujuan yang hendak dicapai guna memperbaiki kualitas, dan kemudian mendukungnya dengan sumberdaya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.
- 8) **Hilangkan rasa takut. Ciptakan rasa saling percaya. Ciptakan iklim untuk inovasi.** Rasa takut yang ada pada anggota organisasi akan menghambat pekerjaan mereka dan meningkatkan biaya bagi organisasi, karena informasi positif yang seharusnya disampaikan pada pimpinannya tersumbat karena adanya rasa takut melakukan kesalahan. Dalam kondisi demikian seorang pemimpin harus mengambil inisiatif untuk menciptakan komunikasi yang terbuka sehingga para anggota organisasi tidak mengalami rintangan dalam mengemukakan ide tentang pekerjaannya atau aspirasinya. Dalam iklim komunikasi terbuka tersebut, informasi tentang pekerjaan dapat berjalan lancar sehingga anggota organisasi dengan

dukungan pimpinan dapat melakukan perbaikan-perbaikan yang diperlukan tanpa adanya rasa takut apabila tidak berhasil dengan baik.

- 9) Hilangkan dinding pemisah antar departemen sehingga orang dapat bekerja sebagai suatu tim.** Adalah tanggung jawab pimpinan untuk menghilangkan batas ketat antar departemen perusahaan guna bekerja sama untuk memecahkan persoalan perusahaan secara tim. Apabila pimpinan dapat berpikir bahwa orang-orang di departemen-departemen lain sebagai *customer* dan pemasok perusahaan, maka dapat dengan mudah dibentuk *cross-functional team*. Tim ini meliputi orang-orang dari pelbagai departemen yang mempunyai kepentingan dalam persoalan dan proses yang melintas batas-batas departemen. Dengan cara demikian maka kegiatan organisasi tersusun menurut proses, dan bukan menurut fungsi. Jika tim ini dapat diwujudkan, maka terciptalah apa yang disebut *win-win situation*. Dalam situasi demikian itu semua pihak akan terpenuhi kebutuhannya, karena adanya komunikasi dan informasi yang lancar antar bagian sehingga tidak ada pihak yang dirugikan.
- 10) Hilangkan paksaan terhadap karyawan.** Perusahaan sering menggunakan slogan yang seolah-olah memaksa karyawan untuk memperbaiki tata-lakunya, seperti misalnya: jadilah karyawan berkualitas, tingkatkan produktivitas, camkanlah keselamatan kerja, kerjakan secara benar sejak awal!, implementasikan *zero defects!*, dan lain-lain. Paksaan demikian itu perlu dihindari karena beberapa alasan, yaitu: pertama, slogan tidak mendorong karyawan untuk memperbaiki kerjanya, apabila tidak disertai dengan bimbingan mengenai metode dan teknik kerja yang diperlukan. Kedua, slogan kadang-kadang dapat mengurangi motivasi karyawan, karena mereka dapat menafsirkan slogan tersebut sebagai ketidak-puasan pimpinan

terhadap kerja mereka, padahal mereka telah berusaha sebaik-baiknya. Terakhir, diketahui bahwa 85% persoalan perusahaan berasal dari sistem yang menjadi wewenang pimpinan. Jadi pernyataan slogan-slogan kadang-kadang tidak efektif karena ditujukan kepada karyawan yang hanya menguasai 15% persoalan perusahaan.

- 11) **Hapuskan kuota numerik dan praktik manajemen berdasarkan sasaran (*Management by objective*)**. Sebenarnya penentuan sasaran numerik bagi para karyawan sering hanya merupakan selubung bagi pimpinan yang tidak tahu tentang metode untuk mencapai perbaikan yang diharapkan. Oleh karena itu daripada menuntut produktivitas karyawan pada tingkat tertentu, lebih baik apabila pimpinan memberikan penyuluhan dan bimbingan kepada karyawan yang membutuhkan bantuan untuk peningkatan kinerjanya. Pimpinan yang mempratekkan MBO lebih banyak memusatkan perhatiannya pada pencapaian tujuan daripada memusatkan perhatiannya pada usaha memperbaiki proses, dan selain itu praktek MBO itu juga rawan terjadinya konflik antar manajer. Sasaran numerik adalah bermanfaat apabila digunakan untuk membantu perencanaan, dan bukan hanya untuk mengukur kinerja karyawan.
- 12) **Sisihkan rintangan yang dapat menghilangkan kebanggaan karyawan atas kerjanya**. Menurut Deming program pelatihan yang tidak baik, prosedur kerja yang sudah tidak sesuai dengan keadaan, inspeksi yang hanya mencari kesalahan tanpa memberikan solusi perbaikan, merupakan rintangan-rintangan yang umumnya dihadapi karyawan untuk memiliki kebanggaannya dalam kerja.
- 13) **Giatkan usaha untuk mendukung program pendidikan dan peningkatan mutu pribadi tiap karyawan (*self-improvement*)**. Dalam TQM, perbaikan secara

berkesinambungan dituntut bagi proses maupun bagi manusianya. Untuk itu organisasi harus mengusahakan pendidikan bagi anggotanya, baik pendidikan formal maupun non-formal. Diharapkan dari proses belajar tersebut dapat melahirkan ide-ide inovatif mengenai proses, produk, jasa dan lingkungan yang bermanfaat bagi organisasi.

14) Ambil langkah-langkah untuk melaksanakan transformasi. Hal penting yang perlu diperhatikan dalam transformasi adalah pratek kepemimpinan, yaitu membantu anggota untuk melakukan pekerjaannya secara lebih baik. Untuk itu pimpinan puncak harus membuat dan mengimplementasikan rencana perbaikan mutu. Pimpinan puncak harus mengidentifikasi, mengorganisasikan dan mendidik setiap orang dalam organisasinya yang mau dan mempunyai potensi untuk melaksanakan proses perbaikan mutu.

b. Tujuh alat utama dan alat-alat tambahan

Pakar kualitas W. Edwards Deming mengajukan cara pemecahan masalah melalui *Statistical Process Control* (SPC) atau *Statistical Quality Control* (SQC) yang dilandasi 7 alat statistik utama (*hard-skills*) yaitu *diagram sebab dan akibat*, *check sheet*, *diagram Pareto*, *run chart* dan *control charts*, *histogram*, *stratifikasi*, dan *scatter diagram*. Kesemua alat tersebut berguna dalam pengumpulan informasi yang objektif untuk dijadikan dasar pengambilan keputusan. Belajar dari pengalaman perusahaan yang sukses dalam TQM, seperti SIA (*Singapore Airlines*), diketahui bahwa dalam praktik bisnis sehari-hari, perusahaan dalam menggunakan *hard-skills*nya perlu dimbangi dengan piranti *soft-skills*nya, misalnya bahasa komunikasi yang benar dan fleksibilitas. Selain tujuh alat statistik utama tersebut, umumnya dibutuhkan juga alat-alat baru tambahan yang merupakan perkembangan dari alat-alat utama di depan. Adapun alat-alat baru tersebut

adalah *diagram hubungan*, *diagram afinitas*, *diagram pohon*, *diagram matriks analisis data*, *diagram panah* dan software baru yang dikembangkan perusahaan seperti IBM, Macintosh, dan lain-lain, yaitu *information discovery* dan *data visualization*.

c. Pembentukan tim.

Menurut Johnson, Kantner, dan Kikora (dalam Goetsch Davis, 1997, p. 214-215), umumnya tim dapat diklasifikasikan dalam tiga jenis, yaitu:

1) Gugus kualitas

Jenis ini paling banyak dijumpai. Tim terdiri dari personil yang menyusun unit, departemen, atau fungsi tertentu dalam organisasi dan seringkali disebut juga gugus kualitas (*quality circle*).

2) Tim perbaikan proses

Tim ini memiliki misi untuk melakukan perbaikan terhadap keseluruhan proses. Oleh karena itu tim ini terdiri dari personil dari setiap unit proses.

3) Gugus tugas (*task force*)

Gugus tugas seringkali disebut pula tim proyek, yaitu tim sementara yang dibentuk untuk suatu misi tertentu. Termasuk dalam kelompok ini adalah tim proyek khusus dan tim pemecahan masalah. Gugus tugas terdiri dari orang-orang yang sanggup memenuhi misi khususnya. Gugus tugas tersebut akan dibubarkan bila misinya telah tercapai.

Selain melatih *steering committee*, manajemen puncak juga bertanggungjawab dalam mengatasi setiap penolakan terhadap perubahan ke arah manajemen baru (TQM). Penolakan terhadap perubahan ini akan sulit diatasi bila pihak manajemen puncak tidak menginformasikan proses perubahan secara terus-menerus kepada bawahannya.

Kontinuitas informasi ini diperlukan supaya pihak karyawan selalu ingat dasar pemikiran perlunya perubahan tersebut dilaksanakan.

Dari berbagai pengalaman perusahaan-perusahaan yang telah menerapkan TQM, diketahui bahwa level manajemen madya paling banyak menimbulkan hambatan bagi kesuksesan TQM. Penolakan terhadap perubahan (TQM) tersebut umumnya disebabkan oleh keinginan di antara manajer madya mempertahankan *status quo* posisinya, adanya anggapan bahwa senioritas akan menentukan kualitas kerjanya, adanya budaya asal bapak senang, dan kurangnya motivasi di antara pihak manajer madya untuk mengembangkan *skill*nya dibandingkan pihak manajemen puncak. Itulah sebabnya peranan manajer puncak sangat diperlukan untuk menciptakan kesatuan persepsi dan interpretasi di antara bawahannya terhadap perubahan. Hal ini sangat penting mengingat pihak manajer madya maupun karyawan operasional yang akan memainkan porsi terbesar dalam implementasi TQM dalam aktivitas perusahaan sehari-hari. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kesuksesan implementasi TQM sangat tergantung pada peran serta, partisipasi, dan dukungan setiap orang dalam perusahaan, mulai dari manajer puncak hingga karyawan operasional.

A. Fase-Fase Implementasi TQM

Implementasi TQM bukanlah suatu pendekatan yang sifatnya langsung jadi atau hasilnya diperoleh dalam waktu sekejap, tetapi membutuhkan suatu proses yang sistematis. Menurut Goetsch dan Davis dalam buku mereka yang berjudul *Introduction to Total Quality : Quality, Productivity, Competitiveness* (1997, p.635-641) mengemukakan bahwa ada tiga fase implementasi TQM, yaitu fase persiapan, fase perencanaan, dan fase pelaksanaan. Adapun masing-masing tersebut terdiri dari atas beberapa langkah, di mana

waktu yang dibutuhkan untuk setiap langkah tergantung pada organisasi yang menerapkannya.

a. **Fase Persiapan (*the preparation phase*)**

Fase ini terdiri atas 10 langkah yang diberi label A sampai J. Sebelum langkah A dimulai, ada syarat utama yang harus dipenuhi terlebih dahulu yaitu komitmen penuh dari manajemen puncak atas waktu dan sumber daya yang dibutuhkan. Jika syarat tersebut telah terpenuhi, maka proses berikutnya adalah sebagai berikut:

1) ***Langkah A –Membentuk Total-Quality Steering Committee***

Tindakan: eksekutif puncak menunjuk staf terdekat (bawahan langsungnya) untuk menjadi anggota *steering committee* (lihat gambar 4). Ia sendiri menjadi ketuanya.. Bila serikat pekerja dilibatkan, pejabat senior dari serikat pekerja tersebut perlu disertakan dalam keanggotaan *steering committee*.

Lamanya: *steering committee* akan menjadi satu kesatuan yang permanen dan mengubah bentuk struktur organisasi.

2) ***Langkah B –Membentuk Tim***

Tindakan: *steering committee* perlu mengadakan suatu sesi pembentukan tim sebelum memulai kegiatan TQM. Biasanya langkah ini membutuhkan konsultan dari luar perusahaan.

Lamanya: biasanya dibutuhkan satu hingga tiga hari untuk membentuk tim. Ada baiknya bila dilakukan diluar lingkungan kerja untuk memberikan suasana baru.

3) ***Langkah C –Pelatihan TQM bagi Steering Committee***

Tindakan: *steering committee* membutuhkan pelatihan yang berkaitan dengan filosofi, teknik, dan alat-alat TQM sebelum memulai aktivitas TQM. Biasanya konsultan dari luar perusahaan akan diundang untuk tujuan pelatihan tersebut.

Lamanya: bila pelatihan dilakukan intensif maka diperlukan dua atau tiga hari. Pelatihan ini harus selalu dikembangkan baik melalui seminar-seminar maupun pengembangan individu.

4) ***Langkah D –Merumuskan Pernyataan Visi dan Prinsip sebagai Pedoman***

Tindakan: usaha nyata pertama dalam pelaksanaan TQM adalah menyusun pernyataan visi organisasi dan prinsip-prinsip pedoman operasi perusahaan. Umumnya eksekutif puncak memprakasai diskusi untuk mendengarkan dan mempertimbangkan pula visi dan prinsip anggota steering committee. Tujuannya adalah agar dapat menghasilkan dokumen yang singkat dan bermakna yang mencerminkan harapan dan aspirasi perusahaan.

Lamanya: usahakan tidak lebih dari sehari.

5) ***Langkah E –Merumuskan Tujuan Umum***

Tindakan: steering committee merumuskan tujuan umum perusahaan berdasarkan pernyataan visi yang telah ditetapkan. Tujuan ini sendiri terdiri atas tujuan strategis dan tujuan taktis.

Lamanya: biasanya sesi ini membutuhkan satu hingga beberapa minggu.

6) ***Langkah F –Komunikasi dan Publikasi***

Tindakan: Eksekutif puncak dan steering committee perlu mengkomunikasikan setiap informasi mengenai langkah A-C. Semua orang dalam organisasi harus memahami visi, prinsip-prinsip sebagai pedoman, tujuan, dan TQM. Mereka juga perlu mengetahui alasan diterapkannya TQM.

Lamanya: Mulai dari sejak awal dan berkesinambungan.

7) **Langkah G –Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan**

Tindakan: *steering committee* harus secara objektif mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi. Informasi ini bermanfaat sebagai pedoman dalam melaksanakan pendekatan terbaik dalam implementasi TQM. Selain itu juga berguna dalam menyoroti kekurangan-kekurangan yang harus diperbaiki.

Lamanya: usahakan diselesaikan dalam sehari.

8) **Langkah H –Identifikasi Pendukung dan Penolak**

Tindakan: Mungkin langkah ini bisa dilaksanakan bersamaan dengan langkah G atau sesudahnya. *Steering committee* perlu mencoba mengidentifikasi orang-orang kunci yang mungkin menjadi pendukung TQM dan mereka yang mungkin menolak TQM. Hal ini bermanfaat dalam pemilihan proyek awal dan anggota-anggota tim.

Lamanya: Harusnya tidak memerlukan waktu berjam-jam jika semua anggota mendukung pertemuan itu.

9) **Langkah I –Memperkirakan Sikap Karyawan**

Tindakan: Langkah ini juga bisa berbarengan dengan langkah G atau sesudahnya. Dengan bantuan departemen personalia atau konsultan luar, *steering committee* perlu memperkirakan sikap karyawan pada saat ini. Walaupun tersedia alat-alat yang dapat menjawab informasi ini, tapi *judgement* yang obyektif tetap perlu dilibatkan. Bila langkah ini telah dilakukan, maka dapat diketahui apakah perubahan TQM berjalan dengan efektif atau tidak.

Lamanya: dibutuhkan waktu seminggu hingga sebulan dan diulang kembali setiap tahun.

10) Langkah J –Mengukur Kepuasan Pelanggan

Tindakan: Langkah ini bisa dilaksanakan berbarengan dengan langkah G atau setelahnya. *Steering committee* perlu berusaha mendapatkan umpan balik objektif dari para pelanggan guna menentukan tingkat kepuasan mereka. Pemilihan pelanggan yang akan disurvei sebaiknya dipilih secara acak. Informasi yang diperoleh sangat berguna dalam menilai efektivitas usaha TQM dari sisi pandang pelanggan.

Lamanya: Membutuhkan dua bulan jika menggunakan surat kuisisioner dan dua minggu jika menggunakan telepon. Harus diulang kembali setiap tahun.

b. Fase Perencanaan (*the planning phase*)

1) *Langkah K –Merencanakan Pendekatan Implementasi, Kemudian Menggunakan Siklus Plan/Do/Check/Act*

Siklus PDCA atau siklus Deming ini merupakan cara sistematis untuk menambah pengetahuan kita mengenai proses-proses dalam organisasi dan menambah pengetahuan kita untuk mengimplementasikan perubahan serta mengukurnya apakah terjadi perbaikan atau tidak. Jadi pada hakikatnya siklus PDCA adalah suatu metode untuk melakukan perbaikan secara kontinu.

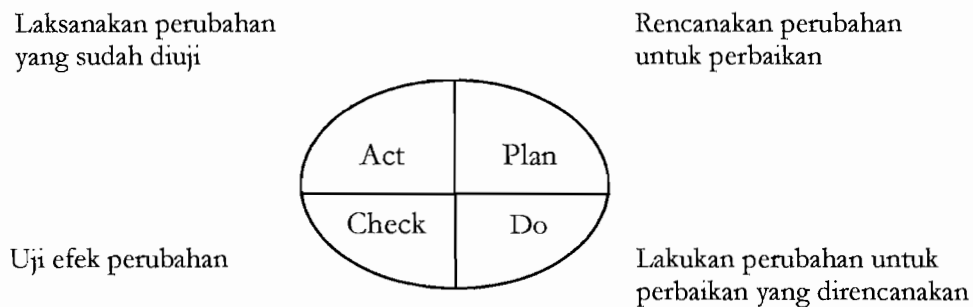
Tahap-tahap dalam siklus PDCA terdiri dari:

- a) Menentukan proses mana yang perlu diperbaiki dan metode perbaikan yang akan dipakai serta informasi dan data yang mendukung perbaikan proses (*plan*).
- b) Mengumpulkan basis informasi (*baseline information*) untuk menentukan keadaan nyata sekarang mengenai jalannya proses. Dengan *baseline information* ini, maka perubahan yang dikehendaki dapat diimplementasikan (*do*).



- c) Menafsirkan informasi yang baru dikumpulkan untuk mengetahui apakah perubahan yang dilakukan membawa perbaikan atau tidak (*check*).
- d) Putuskan perubahan mana yang akan diimplementasikan (*act*).

Gambar 4. Siklus PDCA



Sumber: Soewarso H. (1997), *Dasar-dasar Total Quality Management*, Yogyakarta: Andi Offset, p. 52.

Tindakan: Langkah ini dapat dimulai berbarengan dengan langkah G atau sesudahnya. Tahap ini merupakan saat bagi *steering committee* merencanakan implementasi TQM. Langkah ini bersifat berkesinambungan, karena pada saat proyek berlangsung, informasi-informasi umpan balik akan dikembalikan pada langkah ini untuk melakukan perbaikan, penyesuaian, dan sebagainya. Selain itu, langkah ini akan berguna dalam penyusunan proyek dan tim baru.

Lamanya: Dalam langkah ini setiap proses dikelola, tidak hanya pada tahap implementasi, tetapi selama proses tersebut ada.

2) Langkah L –Identifikasi Proyek

Tindakan: *Steering committee* bertanggung jawab untuk memilih proyek awal TQM, yang didasarkan pada kekuatan dan kelemahan perusahaan, personil yang terlibat, visi dan tujuan, dan kemungkinan suksesnya. Proyek awal harus berhasil agar dapat

memberikan dasar pengalaman positif untuk beralih ke tangan berikutnya yang jauh lebih berat. *Steering committee* harus terbuka bagi saran-saran dari segala sumber.

Lamanya: pemilihan proyek-proyek awal dapat berlangsung beberapa hari. Proses dilanjutkan secara berkesinambungan.

3) **Langkah M –Komposisi Tim**

Tindakan: Setelah proyek-proyek terpilih, *steering committee* membentuk komposisi tim-tim yang akan melaksanakannya. Sebagian besar tim bersifat fungsional silang (*cross-functional*) yang terdiri dari wakil-wakil dari berbagai departemen atau disiplin ilmu, sesuai dengan proyek yang ditangani.

Lamanya: tugas ini berlangsung selamanya.

4) **Langkah N –Pelatihan Tim**

Tindakan: Sebelum tim yang baru terbentuk melaksanakan tugasnya, mereka harus dilatih terlebih dahulu. Pelatihan yang diberikan harus mencakup dasar-dasar TQM dan alat-alat yang sesuai dengan proyek yang ditangani.

Lamanya: paling lama setengah hari, didukung dengan fasilitas. Sebagai tim baru, latihan yang diberikan harus berkesinambungan hingga semua pekerja terlatih dan berpengalaman.

c. **Fase Pelaksanaan (*the Execution phase*)**

1) **Langkah P –Penggiatan Tim (*Siklus PDCA*)**

Tindakan: *steering committee* memberikan bimbingan kepada setiap tim dan mengaktifkan mereka. Masing-masing tim mengerjakan proyek-proyeknya dengan menggunakan teknik-teknik TQM yang telah mereka pelajari. Mereka menggunakan siklus PDCA sebagai model proses TQM.

Lamanya: suatu tim proyek tergantung pada proyeknya, ada tim yang berusia seminggu hingga ada setahun lebih. Pastikan bahwa hasil kerja tim selalu dievaluasi agar dapat diketahui sejauh mana keefektifan tim tersebut.

2) **Langkah Q –Umpan Balik kepada Steering Committee**

Tindakan: dalam langkah ini, tim proyek memberikan informasi umpan balik kepada *steering committee* mengenai kemajuan dan hasil-hasil yang dicapai. Umpan balik tersebut akan digunakan *steering committee* untuk menentukan apakah perlu dilakukan penyesuaian atau perubahan. Setiap perubahan yang diinginkan disampaikan kepada tim proyek yang akan melaksanakan instruksi-instruksi baru tersebut. Baik tim maupun *steering committee* menggunakan siklus PDCA.

Lamanya: pada proyek khusus, mungkin hanya berumur sekitar seminggu hingga tahunan, tapi proses yang terlintas dalam proyek-proyek itu berlangsung berkesinambungan.

3) **Langkah R –Umpan Balik dari Pelanggan**

Tindakan: Tim proyek khusus disebarkan untuk mengumpulkan informasi umpan balik dari pelanggan, baik pelanggan eksternal maupun internal. Survei formal pelanggan eksternal perlu dilaksanakan setiap tahun. Data yang diperoleh beserta data lainnya mengenai kepuasan pelanggan (hasil penjualan, data garansi, masukan pelayanan pelanggan, data dari kunjungan pelanggan, dan lain-lain) dikumpulkan dan diproses secara berkesinambungan. Kepuasan pelanggan internal terhadap suatu proses juga perlu dipantau terus. Hal ini bisa dilaksanakan oleh tim proyek yang ditugaskan menjalankan proses yang bersangkutan. Setiap informasi ini diumpankanbalikkan kepada *steering committee* secara reguler (misalkan empat bulan sekali).

Lamanya: selamanya.

4) ***Langkah S –Umpan Balik dari Karyawan***

Tindakan: tim proyek khusus lainnya secara periodik memantau sikap dan kepuasan karyawan. Hal ini bisa dijalankan dengan mengadakan survai formal setiap tahun.

Steering committee dan manajer lainnya perlu berhubungan dekat dengan karyawan sehingga dapat memperoleh informasi yang akurat mengenai sikap dan kepuasan mereka. Informasi ini juga diperlukan oleh *steering committee* untuk mengevaluasi kemajuan yang telah dicapai dan menentukan tindakan perbaikan yang diperlukan.

Lamanya: Selamanya.

5) ***Langkah T –Memodifikasi Infrastruktur***

Tindakan: umpan balik yang diperoleh dari langkah Q , R , dan S (dari tim proyek, pelanggan, dan karyawan) akan dijadikan dasar oleh *steering committee* untuk melakukan perubahan yang diperlukan dalam infrastruktur perusahaan, misalnya pada prosedur dan proses, struktur organisasi, program pengakuan dan penghargaan prestasi, dan lain-lain.

Lamanya: karena ini merupakan bagian dari perbaikan berkesinambungan, maka proses ini akan berlangsung selamanya.

4. Pendekatan Implementasi Yang Harus Dihindari

Dalam implementasi TQM, tidak ada rumus, kiat atau cara tertentu yang berlaku universal dan dapat menghasilkan kesuksesan dalam segala kondisi dan untuk semua organisasi. Meskipun tidak ada satu cara yang tepat untuk menerapkan TQM, tetapi ada persyaratan dasar yang berlaku dalam setiap implementasi TQM. Setiap organisasi harus mengadaptasi ide-ide dan teknik-teknik yang sesuai dengan situasi organisasinya, kekuatan

dan kelemahan yang dimiliki, budaya organisasi, dan situasi bisnis yang digeluti dan kepribadian yang terlibat.

Langkah awal harus dilakukan secara hati-hati, tidak tergesa-gesa, dan dipantau dengan baik. Data harus dipelajari dan masukan setiap orang harus didengarkan. Umpan balik yang diperoleh dapat digunakan untuk perbaikan yang dibutuhkan. Komunikasi merupakan faktor yang sangat penting dalam mendukung kesuksesan penerapan TQM. Menurut Goetsch dan Davis dalam buku mereka yang berjudul *Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness* (1997:634-635) ada beberapa pendekatan implementasi TQM yang harus dihindari.

a. Jangan melatih semua karyawan sekaligus.

Hal ini disebabkan beberapa hal. Pertama, pendekatan seperti itu memerlukan dana besar. Kedua, tidak semua orang memerlukan pelatihan pada saat yang bersamaan. Ketiga, sebagian besar karyawan akan lupa dengan apa yang telah dilatih sebelum diterapkan. Pendekatan yang benar adalah pelatihan hanya diberikan kepada sekelompok kecil karyawan saja dan sebatas mereka butuhkan saja (*just-in-time*).

b. Jangan tergesa-gesa menerapkan TQM dengan melibatkan terlalu banyak orang dalam suatu tim.

Sebaiknya penerapan dilakukan secara bertahap. Kita dapat memulai dengan pembentukan tim proses produksi. Dengan tim-tim kecil yang memiliki ketrampilan yang dibutuhkan oleh proses yang lebih luas akan lebih efisien daripada operator individual dalam pabrik produksi massa.

c. Implementasi TQM tidak boleh didelegasikan.

Prasyarat utama sebelum implementasi TQM dilaksanakan adalah adanya komitmen utuh dari manajemen puncak, baik itu komitmen waktu maupun sumber daya. Pihak

manajemen haruslah terlibat langsung secara personal dan proaktif dalam implementasi TQM sehari-hari. Pihak manajemen puncak tidak boleh mendelegasikan keputusan implementasi ini kepada pihak lain. Tanpa adanya keterlibatan manajemen dan staffnya, maka keberhasilan implementasi ini akan sulit dicapai.

d. Jangan memulai implementasi bila manajemen belum benar-benar siap.

Agar dapat menerapkan suatu konsep baru seperti TQM, manajemen harus benar-benar memahami seluk-beluk mengenai konsep tersebut sebelum mencobanya. Artinya pihak manajemen harus belajar mengenai segala sesuatu mengenai TQM sebelum menerapkannya pada perusahaan. Bila hal ini tidak terpenuhi, maka usaha yang dilakukan akan sia-sia.

B. Konsep TQM dan Daya Saing

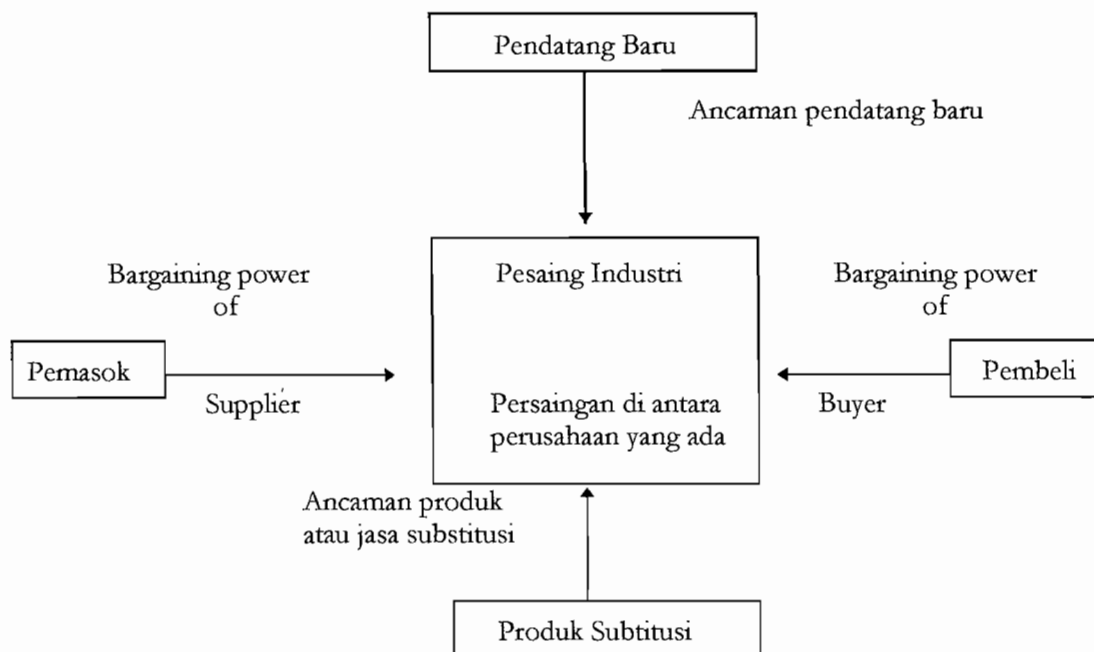
Dalam era perdagangan bebas sebagaimana yang telah disepakati dalam kerangka AFTA (*ASEAN Free Trade Area*), APEC (*Asia-Pacific Economic Co-operation*), dan WTO (*World Trade Organizations*), setiap perusahaan harus menghadapi persaingan ketat dengan perusahaan-perusahaan dari seluruh dunia. Dunia bisnis akan memasuki era globalisasi yang sesungguhnya, dimulai dengan perdagangan bebas ASEAN (AFTA) pada tahun 2003, dilanjutkan dengan perdagangan bebas Asia Pasifik (APEC) pada tahun 2010 bagi negara-negara maju, dan paling lambat tahun 2020 bagi negara-negara sedang berkembang.

Salah satu ciri yang paling menonjol dalam era pasar bebas adalah bahwa produk-produk (barang dan jasa) yang ditawarkan pada pasar global dapat berasal dari mana saja tanpa mengenal hambatan yang berarti pada pasar itu. Meningkatnya intensitas persaingan dan jumlah pesaing juga menuntut setiap perusahaan untuk selalu memperhatikan

kebutuhan dan keinginan konsumen serta berusaha memenuhi apa yang mereka harapkan dengan cara yang lebih memuaskan (*total service*) daripada yang dilakukan para pesaing.

Menurut Fandy T. dan Anastasia D. dalam buku mereka berjudul TQM (1995:65) menyebutkan bahwa pada dasarnya setiap perusahaan menghadapi lima faktor persaingan (lihat gambar 6), yaitu: pesaing dalam industri yang sama, kekuatan pemasok (*bargaining power supplier*), kekuatan pembeli (*bargaining power buyer*), ancaman pendatang baru, dan ancaman dari produk substitusi. Dengan demikian lingkungan yang dihadapi suatu perusahaan semakin kompleks. Hanya perusahaan yang benar-benar berkualitas yang dapat bersaing dalam pasar global.

Gambar 5. Lima Kekuatan Persaingan



Sumber: Fandy T. dan Anastasia D., *Total Quality Management*, Yogyakarta, Andi, p.66.

Kompleksitas persaingan suatu industri menyebabkan setiap perusahaan harus selalu berusaha meningkatkan kualitasnya agar kepuasan pelanggan dapat terwujud, sehingga pelanggan yang telah ada dapat dipertahankan (*customer loyalty*) dan menarik

konsumen (pelanggan potensial) menjadi pelanggan dari perusahaan bisnis itu. Kualitas yang ingin dipenuhi harus dilihat dari sudut pandang pelanggan atau pasar, hal ini juga dibutuhkan dalam merancang suatu sistem dan manajemen baru.

Akibat langsung yang dapat dirasakan dengan adanya penekanan ini (*total quality*) adalah semakin banyak perusahaan yang mulai sadar untuk memahami dan menerapkan konsep TQM. Pada dasarnya TQM merupakan suatu perspektif perusahaan yang sangat luas yang berkaitan dengan usaha memaksimalkan kepuasan *customer* dan daya saing melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. TQM merupakan cara terbaik agar dapat memperbaiki kemampuan komponen-komponen tersebut (manusia, proses, produk, jasa dan lingkungan) secara berkesinambungan. Hasil akhir suatu penerapan TQM adalah terciptanya seluruh proses yang efektif dan efisien dalam organisasi dalam rangka menyediakan kualitas yang konsisten dan dengan harga yang bersaing yang pada gilirannya meningkatkan laba serta daya saing perusahaan.

Definisi yang telah diberikan di atas mengenai TQM mencakup dua komponen, yakni *apa* dan *bagaimana* menjalankan TQM. Yang membedakan TQM dengan pendekatan-pendekatan lain dalam menjalankan usaha adalah komponen *bagaimana* tersebut. Menurut Goetsch dan Davis (1997, p.14-17) dari komponen (*bagaimana*) ini memiliki sepuluh unsur, yaitu: fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, *teamwork*, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Kesepuluh unsur tersebut merupakan jalan terbaik untuk menjalankan konsep TQM di perusahaan agar tetap dapat *survive* dan menang dalam persaingan global.

1. Fokus pada Pelanggan

Pada hakikatnya tujuan bisnis adalah untuk menciptakan dan mempertahankan para pelanggan (customer loyalty). Dalam TQM, konsep mengenai pelanggan diperluas. Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan internal (seperti pekerja atau departemen dalam proses produksi) dan pelanggan eksternal (seperti distributor, pengecer, dan pemakai akhir). Pelanggan internal maupun eksternal merupakan *driver* (pelanggan sebagai penentu kualitas). 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. Ada beberapa unsur yang penting di dalam kualitas yang ditetapkan pelanggan, yaitu:

- a. Pelanggan haruslah merupakan prioritas organisasi. Kelangsungan hidup organisasi tergantung pada pelanggan.
- b. Pelanggan yang dapat diandalkan merupakan pelanggan yang paling penting. Pelanggan yang dapat diandalkan adalah pelanggan yang membeli secara rutin dari organisasi yang sama.
- c. Kepuasan pelanggan dijamin dengan menghasilkan produk berkualitas tinggi.

Semua usaha manajemen dalam TQM harus diarahkan pada satu tujuan utama, yaitu terciptanya kepuasan pelanggan. Apa pun yang dilakukan manajemen tidak akan ada gunanya bila akhirnya tidak menghasilkan peningkatan kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan sendiri dapat disimpulkan sebagai perbedaan antara harapan dan kinerja atau hasil yang dirasakan. Adanya kepuasan pelanggan dapat memberikan beberapa manfaat, diantaranya (Fandy Tjiptono, 1994, p.9):

- a. Hubungan antara perusahaan dan para pelanggannya menjadi harmonis.
- b. Dapat mendorong terciptanya loyalitas pelanggan.
- c. Membentuk suatu rekomendasi dari mulut ke mulut (*word-of-mouth*) yang menguntungkan bagi perusahaan.
- d. Reputasi perusahaan menjadi baik di mata pelanggan.
- e. Laba yang diperoleh dapat meningkat.

Karena kepuasan pelanggan merupakan prioritas utama organisasi, maka dalam organisasi semacam ini harus memiliki fokus pada pelanggan. Kunci untuk membentuk fokus pelanggan adalah menempatkan para karyawan untuk berhubungan dengan pelanggan dan memberdayakan mereka untuk mengambil tindakan yang diperlukan dalam rangka memuaskan para pelanggan. Jadi unsur terpenting dalam pembentukan fokus pada pelanggan adalah interaksi antara karyawan dan pelanggan. Salah satu contoh perusahaan yang sukses dalam menciptakan konsep fokus pelanggannya, yaitu SIA (*Singapore Airlines*). Di SIA, fokus pelanggan sering diulang-ulang untuk mendapatkan bentuk terbaik bagi kepuasan pelanggannya. SIA menyebut fokus pelanggannya dengan istilah '*customer first approach*'. Service quality terbaik yang ditawarkan SIA merupakan rahasia keberhasilannya masuk sepuluh besar industri dunia penerbangan.

Sementara itu, pemantauan dan pengukuran terhadap kepuasan pelanggan juga menjadi hal yang sangat penting. Hal ini dikarenakan langkah tersebut dapat memberikan umpan balik dan masukan bagi keperluan pengembangan dan implementasi strategi peningkatan kepuasan pelanggan. Pada prinsipnya kepuasan pelanggan dapat diukur dengan berbagai macam metode dan teknik, antara lain:

a. Sistem keluhan dan saran

Sistem ini dapat dijalankan dengan berbagai alat, misalnya dengan menyediakan kotak saran, kartu komentar, *customer hot lines*, dll. Tujuannya adalah agar informasi yang dikumpulkan dapat memberikan ide bagi perbaikan *performance* perusahaan dan untuk mengatasi masalah yang timbul. Untuk mengetahui sejauhmana kepuasan pelanggannya, Singapore Airlines secara teratur selalu menyediakan kartu komentar yang praktis. Seorang customer SIA cukup meluangkan waktunya maksimal 5 menit untuk mengisi dan kartu itu disediakan dalam 5 bahasa internasional. Setiap keluhan dari customer SIA akan segera ditangani langsung manajer yang berkompeten.

b. *Ghost shopping*

Untuk mendapatkan gambaran kepuasan pelanggan, perusahaan dapat mempekerjakan beberapa *ghost shopper* (individu perusahaan yang berpura-pura sebagai pembeli potensial). Tugas *ghost shopper* tersebut adalah melaporkan temuan mereka mengenai kekuatan dan kelemahan produk/jasa dan pelayanan perusahaan berdasarkan pengalaman mereka.

c. Survei kepuasan pelanggan

Melalui survei, baik melalui telepon, pos, maupun wawancara langsung akan diperoleh tanggapan dan umpan balik secara langsung dari pelanggan dan juga memberikan tanda positif bahwa perusahaan menaruh perhatian terhadap pelanggan. Metode survei dapat menggunakan pengukuran dengan berbagai cara, antara lain dengan cara, yaitu: pengukuran langsung (*directly reported satisfaction*), *derived satisfaction*, *problem analysis*, dll.

2. Obsesi terhadap Kualitas

Perspektif TQM terhadap kepuasan pelanggan pada hakikatnya adalah bahwa pelanggan merupakan penilai terakhir dari kualitas. 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?"

Seperti telah kita sebutkan di depan, kunci persaingan dalam pasar global adalah kualitas total (*total quality*) yang dalam hal ini mencakup penekanan-penekanan pada: kualitas produk (*product quality*), kualitas biaya/harga (*cost/price quality*), kualitas pelayanan (*service quality*), kualitas moral (*morale quality*), dan mungkin bentuk-bentuk kualitas lainnya yang terus berkembang, guna memberikan kepuasan terus-menerus kepada pelanggan, sehingga tercipta loyalitas pelanggan (*customer loyalty*).

Pada dasarnya sistem kualitas modern yang akan dibangun oleh manajemen perusahaan seharusnya dicirikan oleh lima karakteristik berikut:

a. Berorientasi kepada pelanggan (*customer focused quality*).

Produk/jasa didesain sesuai dengan keinginan pelanggan melalui suatu riset pasar yang komprehensif, kemudian diproduksi dengan cara-cara yang baik dan benar (efektif dan efisien) sehingga produk yang dihasilkan memenuhi spesifikasi desain serta pada akhirnya memberikan pelayanan purna jual kepada pelanggan.

Dalam sistem kualitas modern menganut prinsip hubungan kemitraan pemasok-pelanggan (*supplier-customer chain relationship*). Setiap orang di dalam perusahaan akan mengidentifikasi siapa yang menjadi pemasok eksternal dan internal serta pelanggan eksternal dan internal serta apa yang mereka butuhkan. Tujuan kemitraan

dengan pemasok adalah untuk menciptakan dan memelihara hubungan yang loyal, saling percaya, dan dapat diandalkan sehingga menguntungkan kedua belah pihak, dan meningkatkan penyempurnaan kualitas, produktivitas, dan daya saing secara berkesinambungan. Alasan perlunya membentuk kemitraan dengan pelanggan adalah untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan daya saing perusahaan.

- b. *Adanya partisipasi aktif yang dipimpin oleh manajemen puncak dalam proses peningkatan kualitas secara terus-menerus (continuous quality improvement).*

Jika tanggung jawab untuk kualitas didelegasikan kepada Departemen Jaminan Kualitas (*Quality Assurance Department*) saja, setiap orang dalam perusahaan akan memiliki persepsi bahwa kualitas bukan merupakan perhatian kunci. Dalam sistem kualitas modern, setiap orang dalam perusahaan harus menjadi aktif, dan keterlibatan itu harus didukung oleh manajemen puncak dengan memberikan komitmen yang jelas dan tegas terhadap kualitas. Oleh karena itu pihak manajemen puncak harus selalu mengendalikan sistem kualitas itu agar para pekerja termotivasi untuk memberikan usaha dan perhatian kepada kualitas.

- c. *Adanya pemahaman dari setiap orang terhadap tanggung jawab spesifik untuk kualitas.*

Meskipun kualitas merupakan tanggung jawab setiap orang dalam organisasi, patut pula diketahui bahwa setiap orang memiliki tanggung jawab yang berbeda tergantung pada posisi kerja dalam perusahaan. Dengan demikian tanggung jawab yang spesifik terhadap kualitas perlu diketahui setiap orang dalam posisi kerjanya. Dalam hal ini, manajemen puncak harus menunjukkan komitmen melalui kata dan tindakan bahwa kualitas adalah teramat penting untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.

- a. Mengumpulkan data yang berarti (*meaningful data*).

Data yang berarti adalah data yang bebas dari kesalahan pengukuran atau prosedur. Sebelum pengumpulan data, manajer harus memutuskan dengan tepat jenis data yang dibutuhkan, cara pengumpulannya, sumber data, cara pengukurannya, dan akurasi data tersebut.

- b. Mengidentifikasi sumber penyebab suatu masalah.

Untuk melakukan indentifikasi sumber penyebab suatu masalah, dapat digunakan alat-alat antara lain *diagram sebab akibat*, *diagram Pareto*, *check sheet*, *histogram*, *scatter diagamam*, *run chart dan control chart*, *stratifikasi*, serta alat-alat lain yang dijelaskan di bagian depan.

- c. Mengembangkan dan menghasilkan solusi yang tepat.

Solusi tidak didasarkan pada dugaan atau intuisi, tetapi yang tepat dihasilkan dari pendekatan ilmiah yang menggunakan data yang relevan dan akurat serta mengidentifikasi sumber penyebab masalah untuk memecahkan masalah.

- d. Merencanakan dan melakukan perbaikan.

Pendekatan ilmiah memerlukan perencanaan yang berguna untuk mengantisipasi kebutuhan dan sumber daya yang tersedia, serta masalah dan cara penanganannya.

4. Komitmen Jangka Panjang

Kehadiran TQM sebagai paradigma baru dalam menjalankan bisnis menuntut adanya perbaikan berkesinambungan atas kualitas total. Untuk memenuhi tuntutan ini diperlukan komitmen jangka panjang pihak manajemen untuk melakukan perubahan total atas paradigma manajemen sebelumnya (tradisional). Hasil penelitian kasus di beberapa perusahaan yang telah menjalankan konsep TQM, seperti di IBM, Protec & Gambler, Motorola, dan Xerox, menunjukkan bahwa tantangan terbesar bagi

- d. *Adanya aktivitas yang berorientasi kepada tindakan pencegahan kerusakan, dan bukan berfokus pada upaya untuk mendeteksi kerusakan saja.*

Kualitas melalui inspeksi saja adalah tidak cukup dan hal itu terlalu mahal. Meskipun tetap menjadi persyaratan untuk melakukan beberapa inspeksi singkat atau audit terhadap produk akhir, usaha kualitas dari perusahaan seharusnya lebih difokuskan pada tindakan pencegahan sebelum terjadinya kerusakan, dengan jalan melaksanakan aktivitas secara baik dan benar pada waktu pertama kali melaksanakan sesuatu aktivitas (*doing the right thing right the first time*). Dengan melaksanakan prinsip ini, usaha peningkatan kualitas akan mampu mengurangi ongkos produksi, sehingga tercipta harga/biaya yang wajar.

- e. *Adanya suatu filosofi yang menganggap bahwa kualitas merupakan "jalan hidup" (way of life).*

Isu-isu tentang kualitas selalu didiskusikan dalam pertemuan manajemen. Semua karyawan diberikan pelatihan dan pendidikan tentang konsep-konsep kualitas beserta metodenya. Setiap orang dalam perusahaan secara sukarela berpartisipasi dalam usaha-usaha peningkatan kualitas. Dengan demikian, sistem kualitas modern dicirikan oleh adanya budaya perusahaan yang melaksanakan proses peningkatan kualitas secara terus-menerus sebagai *the way of life* perusahaan.

3. Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ilmiah merupakan salah satu konsep fundamental yang membedakan TQM dengan cara menjalankan bisnis lainnya. Pendekatan ilmiah merupakan pengambilan keputusan yang didasarkan pada data, mencari sumber penyebab suatu masalah, dan mengupayakan pemecahan dan solusi permanen. Untuk melaksanakan pendekatan ilmiah dalam TQM, diperlukan empat langkah berikut:

manajemen dalam menjalankan TQM adalah mempertahankan komitmennya dan memastikan bahwa komitmen kualitas itu telah mengilhami semua bagian di organisasi. Oleh karena itu komitmen jangka panjang sangat penting guna mempertahankan kesinambungan perbaikan kualitas dan komitmen kualitas perusahaan (pihak manajemen).

5. Kerja Sama Tim (*Teamwork*)

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional, seringkali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Akan tetapi persaingan internal tersebut cenderung hanya menggunakan dan menghabiskan energi yang seharusnya dipusatkan pada upaya perbaikan kualitas, yang pada gilirannya untuk meningkatkan daya saing organisasi.

Sementara itu dalam organisasi yang menerapkan TQM, seperti di Xerox kerja sama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya. Kerja sama tim dalam konsep TQM dipandang sebagai salah satu unsur yang fundamental. tim merupakan sekelompok orang yang memiliki tujuan bersama. Faktor-faktor yang mendasari perlunya dibentuk tim-tim tertentu dalam suatu perusahaan adalah: (Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, 1995:165)

- a. Pemikiran dari dua orang atau lebih cenderung lebih baik daripada pemikiran satu orang saja.
- b. Konsep sinergi ($1+1 > 2$), yaitu bahwa hasil keseluruhan (tim) jauh lebih baik daripada jumlah bagiannya (anggota individual).
- c. Anggota tim dapat saling mengenal dan saling percaya, sehingga mereka dapat saling membantu.

d. Kerja sama tim dapat menyebabkan komunikasi terbina dengan baik.

Pembentukan suatu tim tidak dengan sendirinya akan berjalan sebagaimana yang diharapkan. Untuk itu diperlukan usaha mengatasi faktor-faktor yang dapat menghambat kesuksesan kerja sam tim dan dibutuhkan pula berbagai upaya agar tim dapat mencapai misi dan tujuan pembentukannya. Ada beberapa strategi untuk meningkatkan kinerja suatu tim dalam rangka pencapaian tujuan organisasi (Goetsch dan Davis 1997:222), diantaranya:

a. *Saling ketergantungan*

Saling ketergantungan diperlukan di antara para anggota tim dalam hal informasi, sumber daya, pelaksanaan tugas, dan dukungan. Adanya saling ketergantungan dapat memperkuat kebersamaan tim.

b. *Perluasan tugas*

Setiap tim harus diberi tantangan, karena reaksi atau tanggapan terhadap tantangan tersebut akan membentuk semangat persatuan, kebanggaan dan kesatuan tim.

c. *Penjajaran (alignment)*

Anggota tim harus bersedia menyisihkan sikap individualisnya dalam rangka mencapai misi bersama.

d. *Bahasa yang umum*

Pemimpin tim harus mengusahakan penggunaan bahasa yang umum, karena biasanya anggota tim berasal dari departemen yang berbeda (pemasaran, akuntansi, produksi, dan lain-lain) yang memiliki istilah teknis sendiri-sendiri.

e. *Kepercayaan/respek*

Dibutuhkan waktu dan usaha untuk membentuk kepercayaan dan respek agar setiap anggota dapat bekerja sama.

6. Perbaikan Berkesinambungan.

Perbaikan yang berkesinambungan merupakan salah satu unsur paling fundamental dari TQM. Konsep perbaikan berkesinambungan diterapkan baik terhadap proses produk maupun orang yang melaksanakannya.

Persaingan global dan selalu berubahnya permintaan pelanggan merupakan alasan perlunya dilakukan perbaikan berkesinambungan. Untuk mencapai perbaikan berkesinambungan, manajer puncak tidak cukup bila hanya menerima ide perbaikan, tetapi juga secara aktif mendorong setiap orang untuk mengidentifikasi dan menggunakan kesempatan perbaikan atau dengan kata lain “*never accept the status Quo.*”

Pelaksanaan perbaikan proses berkesinambungan meliputi:

- a. Penentuan masalah dan pemecahan yang memungkinkan
- b. Pemilihan dan implementasi pemecahan yang paling efektif dan efisien
- c. Evaluasi ulang, standarisasi, dan pengulangan proses.

Belajar dari pengalaman perusahaan-perusahaan yang telah sukses menerapkan TQM menunjukkan bahwa perbaikan kualitas tidak terjadi begitu saja, tetapi direncanakan dan dilaksanakan secara sistematis dan tahap demi tahap (*step-by-step*) serta berkesinambungan. Agar suatu organisasi dapat melaksanakan perbaikan berkesinambungan, organisasi tersebut harus terstruktur secara tepat. Langkah-langkah strukturisasi untuk perbaikan menurut Joseph Juran (Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, 1995:267) terdiri atas tiga langkah berikut:

a. *Membentuk dewan kualitas*

Dewan kualitas bertanggung jawab atas perbaikan berkesinambungan. Menurut Juran, tanggung jawab dasar dewan ini adalah mengadakan, mengkoordinasi, dan melembagakan perbaikan kualitas tahunan. Dewan ini harus melibatkan pula pengambil keputusan dari level eksekutif perusahaan. Dalam perkembangannya dan penerapannya di perusahaan, umumnya dewan ini dibentuk menjadi departemen tersendiri dengan nama Departemen Jaminan Kualitas (*Quality Assurance Department*).

b. *Menyusun pernyataan tanggung jawab dewan kualitas.*

Pernyataan tanggungjawab yang telah disetujui pihak eksekutif puncak perusahaan perlu disusun dan didistribusikan agar setiap anggota dewan dan karyawan lain memahami tanggungjawab dewan kualitas. Pernyataan tanggung jawab tersebut harus meliputi:

- 1) Rumusan kebijakan yang berkaitan dengan kualitas
- 2) Patok duga dan dimensi yang ditetapkan (biaya kualitas rendah,dll.)
- 3) Proses pembentukan tim dan pemilihan proyek
- 4) Sumber daya yang dibutuhkan
- 5) Implementasi proyek
- 6) Ukuran kualitas untuk memantau kemajuan dan melakukan usaha pemantauan
- 7) Program penghargaan dan pengakuan yang digunakan.

c. *Membangun infrastruktur yang diperlukan*

Dewan kualitas merupakan basis usaha kualitas organisasi. Akan tetapi infrastruktur kualitas juga diperlukan untuk mendukung usaha perbaikan yang dilakukan.

Proses perbaikan dan pengendalian dibentuk oleh empat titik pengukuran (*Building blocks*), yaitu input, proses, output dan *customer value*. Setiap output memiliki pelanggan, baik internal maupu eksternal. Sebelum proses terjadi, input seperti strategi, struktur, desain produk, mesin, layout pabrik, kebijakan, peraturan, bahan baku, dan sumber daya manusia telah tersedia. Manajer bertanggungjawab untuk mengendalikan dan memperbaiki input dan proses sebagai penentu output dan kepuasan pelanggan.

7. Pendidikan dan Pelatihan

Perusahaan yang menjalankan bisnisnya dengan cara tradisional biasanya menutup mata terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan bagi pekerjanya. Bagi perusahaan semacam itu, perusahaan bukanlah tempat sekolah, yang diperlukan adalah tenaga terampil siap pakai, sehingga perusahaan cukup memberikan *training* operasional secukupnya saja. Pendekatan tradisional seperti itu akan mengakibatkan perusahaan sulit berkembang dan bersaing. Sebaliknya dalam perusahaan yang mengadopsi konsep TQM, seperti di General Motors di Amerika Serikat, para pegawainya selalu dimotivasi untuk terus meningkatkan ketrampilan teknis dan keahlian profesionalnya melalui pendidikan dan pelatihan. Pihak General Motors (GM) memandang pegawainya sebagai sumber daya perusahaan yang paling berharga. GM menghabiskan kira-kira US \$ 3000 per pegawainya untuk pelatihan setiap tahunnya. Pihak manajemen GM menyakini pendidikan yang berkesinambungan dan menyediakan pelatihan akan membantu pegawai untuk memiliki ketrampilan yang tepat dan hasil kerja yang lebih baik. Dengan kata lain, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor fundamental dalam TQM.

Ada lima faktor penyebab diperlukannya pelatihan, yaitu kualitas angkatan kerja yang ada (kualitas dalam arti kesiapsediaan dan potensi angkatan kerja), persaingan

global (mendukung *continous improvement*) , faktor ketiga dinamisasi pengetahuan (perluanya *continous training* untuk mengikuti kemajuan teknologi), faktor keempat Masalah-masalah ahli teknologi, dan faktor yang terakhir adalah perubahan keadaan demografi (menyatukan berbagai perbedaan guna mendukung *team work*). Di samping faktor-faktor tersebut, agar perusahaan dapat berbisnis dalam skala global, perusahaan harus memperoleh sertifikasi ISO 9000. Pelatihan merupakan syarat untuk mendapatkan sertifikasi ISO 9000 tersebut.

Pendidikan berbeda dengan pelatihan. Pelatihan bersifat spesifik, praktis, dan segera. Pelatihan merupakan bagian dari pendidikan. Pendidikan lebih bersifat teoritis dan filosofis. Walaupun demikian, pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan yang sama, yaitu pembelajaran. Di dalam pembelajaran terdapat pemahaman secara implisit. Dengan pemahaman, karyawan dimungkinkan menjadi seorang invator, pengambil inisiatif, pemecah masalah yang kreatif, serta menjadikan karyawan efektif dan efisien dalam melakukan pekerjaan.

Berdasarkan sumbernya, pelatihan dapat dibagi menjadi tiga. Pertama, *in-house training* . *In house training* berupa *on-the-job training*, seminar, atau lokakarya, instruksi lewat media (video, tape, net working, satelit), dan intruksi yang berbasis komputer. Kedua, *eksternal training* terdiri dari kursus, seminar, lokakarya di perguruan tinggi/universitas, dan pelatihan yang dilakukan oleh asosiasi dagang, organisasi profesional/teknik. Ketiga, kombinasi keduanya.

Ada lima macam strategi untuk memaksimalkan sumber daya pelatihan, yaitu (Goestch dan Davis, 1997, p. 347):

- a. *Membentuk kualitas sejak awal*. Lakukan dengan benar dari awal (*do the right thing right the first time*).

- b. *Merancang dari yang kecil.* Jangan mencoba untuk menyelenggarakan pelatihan bagi semua orang mengenai segala hal. Buat kegiatan yang spesifik dengan tujuan yang spesifik.
- c. *Berpikir kreatif.* Jangan menganggap bahwa pendekatan tradisional adalah yang terbaik. Penggunaan instruksi yang berbasis komputer atau video interaktif atau *one-on-one training* mungkin lebih efektif untuk keadaan tertentu.
- d. *Melihat-lihat dahulu.* Sebelum membeli jasa pelatihan, lakukan analisis menyeluruh terhadap tujuan pekerjaan yang spesifik. Putuskan apa yang diinginkan dan yakinkan perusahaan yang diajak dalam perjanjian tersebut.
- e. *Preview dan customize.* Jangan pernah membeli produk pelatihan (video, manual, dan sebagainya) tanpa meninjaunya terlebih dahulu.

8. Kebebasan yang Terkendali

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

Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik. Pengendalian itu sendiri dilakukan terhadap metode-metode pelaksanaan setiap proses tertentu. Dalam hal ini karyawan yang melakukan

standarisasi proses dan mereka pula yang berusaha mencari cara untuk menyakinkan setiap orang agar bersedia mengikuti prosedur standar tersebut.

9. Kesatuan Tujuan

Supaya TQM dapat diterapkan dengan baik maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Seorang pemimpin bertanggungjawab dalam menentukan dan menyampaikan misi organisasi secara jelas dan seksama agar semua karyawan memahami, meyakini, dan bertanggungjawab terhadap misi tersebut. Sebaiknya dalam menyusun misi dan tujuan organisasi, pemimpin organisasi melibatkan para karyawan juga, misalnya melalui perwakilan pimpinan departemen. Dengan adanya kesatuan, maka semua karyawan bekerja sama untuk mencapai tujuan yang sama.

10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Keterlibatan dan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM. Manusia selain proses memegang peranan yang sangat penting untuk mencapai keberhasilan dalam penerapan TQM. Usaha melibatkan karyawan membawa 2 manfaat utama. *Pertama*, hal ini akan meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang 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.

Walaupun pelibatan dan pemberdayaan saling berkaitan, namun merupakan dua hal yang berbeda. Pelibatan karyawan adalah suatu proses untuk mengikutsertakan para karyawan pada semua level organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah. Sedangkan pemberdayaan dapat diartikan sebagai pelibatan

karyawan yang benar-benar berarti (signifikan). Dengan demikian pemberdayaan tidak sekedar hanya memiliki masukan, tetapi juga memperhatikan, mempertimbangkan, dan menindaklanjuti masukan tersebut apakah akan diterima atau tidak. Tanpa adanya pemberdayaan, pelibatan karyawan hanyalah merupakan alat manajemen yang tidak ada gunanya. Oleh karena itu pelibatan harus dibarengi dengan pemberdayaan karyawan.

Pemberdayaan merupakan kunci utama dalam motivasi dan produktivitas. Seorang karyawan yang merasa dirinya dihargai dan memiliki kontribusi akan berkembang secara pribadi dan profesional sehingga kontribusinya bagi organisasi dapat dimaksimalkan. Dalam konsep pelibatan dan pemberdayaan ini, karyawan diarahkan untuk membantu dirinya sendiri, saling membantu antar karyawan, dan membantu perusahaan. Hal inilah yang menyebabkan pelibatan dan pemberdayaan karyawan sangat efektif dalam mempertahankan tingkat motivasi karyawan yang tinggi.

Peranan utama manajemen dalam kedua konsep ini adalah melakukan segala sesuatu yang diperlukan untuk menjamin kesuksesan pelaksanaan dan penerapan konsep tersebut secara terus-menerus. Peranan ini dapat diringkas menjadi tiga fungsi, yaitu komitmen, kepemimpinan, dan kemudahan. Ketiga fungsi ini dibutuhkan untuk mengatasi hambatan dan penolakan terhadap pelaksanaan konsep ini atau perubahan pokok lainnya dalam budaya perusahaan.

Pelibatan dan pemberdayaan karyawan sebagai suatu konsep yang berusaha melibatkan dan memberdayakan karyawan secara sungguh-sungguh memerlukan implementasi yang sistematis. Implementasi konsep ini terdiri atas empat tahap, yaitu:

- a. Menciptakan lingkungan yang mendukung
- b. Menentukan dan mengatasi hambatan
- c. Menerapkan dan menggunakan sarana pendukung
- d. Menilai, menyesuaikan, dan memperbaikinya.



Kesuksesan manajemen XEROX dalam implementasi konsep pelibatan dan pemberdayaan karyawannya karena adanya perubahan budaya perusahaan (cara berpikir para manajer).. Pihak manajemen XEROX memahami bahwa dengan konsep pelibatan dan pemberdayaan karyawan ini merupakan cara terbaik untuk mengarahkan kreativitas dan inisiatif dari para karyawannya ke arah peningkatan daya saing perusahaan.

Pelibatan dan pemberdayaan karyawan akan berarti hanya apabila hal tersebut merupakan suatu usaha sistemik yang dilakukan untuk membantu organisasi guna meningkatkan nilai yang akan diberikan kepada pelanggan (*customer value*). Kesalahan umum yang harus dihindari pada saat mengimplementasikan konsep ini adalah:

- a. Jangan memulai kegiatan tanpa adanya strategi sistemik.
- b. Jangan memulai kegiatan dalam konsep ini tanpa adanya kepemimpinan yang aktif dari manajemen.
- c. Menghitung kegiatan
- d. Rencana dan harapan yang tidak realistis
- e. Mengharapkan pelibatan akan ada akhirnya.

C. ISO 9000 Sebagai Penunjang Daya Saing

Sebagai salah kunci sukses agar dapat bersaing di pasar global adalah kemampuan untuk memenuhi atau melampaui standar-standar yang berlaku. Secara historis ada beraneka ragam standar seperti halnya banyaknya jenis produk-produk manufaktur yang

dihasilkan oleh suatu negara. Adanya pasar global menyebabkan situasi seperti ini tidak dapat lagi dipertahankan.

Apabila kualitas ditentukan oleh pelanggan, maka standar-standar kualitas sama (ekuivalen) dengan harapan pelanggan yang tertulis. Untuk menjamin adanya keseragaman dalam kualitas, maka perlu dibentuk standar-standar yang sama pula. Dengan cara ini maka apa yang dianggap sebagai produk berkualitas di suatu negara juga akan dapat diterima di negara lainnya. Ini merupakan aspek yang penting dalam liberalisasi perdagangan.

Salah satu standar yang paling penting adalah ISO 9000, yang dihasilkan oleh *International Organization for Standardization* di Jenewa, Swiss. ISO 9000 merupakan sekumpulan standar sistem kualitas universal. ISO 9000 memberikan rerangka yang sama bagi jaminan kualitas yang dapat dipergunakan di seluruh dunia. Tujuan utama dari ISO 9000 ini adalah:

1. Organisasi harus mencapai dan mempertahankan kualitas produk atau jasa yang dihasilkan, sehingga secara berkesinambungan dapat memenuhi kebutuhan para pembeli.
2. Organisasi harus memberikan keyakinan kepada pihak manajemennya sendiri bahwa kualitas yang dimaksudkan itu telah dicapai dan dapat dipertahankan.
3. Organisasi harus memberikan keyakinan kepada pihak pembeli bahwa kualitas yang dimaksudkan itu telah atau akan dicapai dalam produk atau jasa yang dijual.

Dalam kondisi persaingan antar perusahaan yang sangat ketat ini, banyak perusahaan yang panik sehingga mengambil jalan pintas untuk memperoleh registrasi sistem kualitas semata-mata hanya untuk sertifikasi, bukan untuk menambah nilai proses organisasi. Untuk menghindari kejadian seperti ini, pihak manajemen harusnya

memahami bahwa tujuan utama menggunakan ISO 9000 ini adalah untuk memperbaiki kualitas, produktivitas, kinerja dan profitabilitas perusahaan.

Tabel 3 Standar ISO-9000

Type	Nama	Deskripsi
Pedoman	ISO 9000 (1987)	Pedoman untuk pemilihan dan penggunaan standar
	ISO 9000-2 (prospektif)	Pedoman penerapan ISO 9001, 9002 , & 9003
	ISO 9000-3 (1991)	Pedoman dalam penerapan ISO 9001 untuk pengembangan, penawaran, dan pemeliharaan perangkat lunak.
	ISO 8402 (1986)	Perbendaharaan istilah kualitas
Sistem kualitas (model kontraktual)	ISO 9001 (1987)	Model untuk jaminan kualitas dalam desain/ pengembangan, produksi, instalasi, dan pelayanan jasa.
	ISO 9002 (1987)	Model untuk jaminan kualitas dalam produksi dan instalasi
	ISO 9003 (1987)	Model untuk jaminan kualitas dalam inspeksi akhir dan pengujian.
Unsur-Unsur Manajemen Kualitas dan Sistem Kualitas	ISO 9004 (1987)	Pedoman
	ISO 9004-2 (1991)	Bagian-2: Pedoman untuk bidang jasa
Pedoman Bagi Sistem Kualitas Audit	ISO 10011-1 (1990)	Bagian 1 : Auditing
	ISO 10011-2 (1991)	Bagian 2 : Kriteria kualifikasi bagi auditor sistem kualitas
	ISO 10011-3 (1991)	Bagian 3 : Manajemen program-program audit

Sumber: Johnson, P.L. (1993), ISO 9000: Meeting The New International Standards. New York: McGraw, INC., pp. xvii-xviii. (dalam Tjiptono dan Diana, 1995:89)

ISO 9000 sendiri adalah suatu rangkaian dari lima standar mutu internasional. Seri tersebut diberi nama sedemikian rupa sehingga terdiri dari lima set standar atau kriteria, dengan kodifikasi angka berurutan mulai dari 9000.

Standar pertama yaitu ISO 9000 merupakan suatu peta jaringan yang memberikan definisi dasar dan konsep-konsep, serta menerangkan bagaimana suatu perusahaan memilih dan menggunakan standar-standar lain dalam seri tersebut.

Tujuan dari standar ISO 9001, 9002, dan 9003 adalah untuk memberikan jaminan kualitas dalam hal kontraktual dengan pihak luar. Ini merupakan standar yang digunakan untuk mencatat sistem kualitas pemasok. Ketiga standar ini bersifat saling melengkapi dan pemilihannya tergantung pada ruang lingkup dan kompleksitas operasi perusahaan, serta ukuran bisnisnya.

ISO 9001 adalah standar yang paling komprehensif dan digunakan untuk menjamin kualitas pada tahap perancangan dan pengembangan, produksi, instalasi, dan pelayanan jasa. Standar ini digunakan khususnya oleh perusahaan manufaktur yang merancang produk dan membuatnya sendiri.

ISO 9002 digunakan untuk memenuhi persyaratan produksi dan instalasi yang memerlukan jaminan. Sebagai contoh, bila suatu produk dibuat dengan spesifikasi yang ditentukan oleh pihak luar.

ISO 9003 adalah standar yang kurang rinci. Standar ini dibutuhkan hanya untuk menjamin pemeriksaan dan uji akhir. Standar ini juga khusus digunakan untuk badan-badan seperti laboratorium pengujian, pusat-pusat kalibrasi, dan distributor peralatan yang melakukan pemeriksaan dan pengujian produk-produk yang dipasok.

ISO 9004 digunakan untuk kepentingan intern dan bukan untuk situasi kontraktual. Standar ini antara lain mencakup unsur-unsur pokok yang ikut

mempengaruhi sistem jaminan kualitas, termasuk di dalamnya tanggung jawab manajemen, pemasaran, pengadaan, langkah pengendalian, pemanfaatan sumber daya manusia, faktor keamanan produk, dan penggunaan metode statistik.

Proses sertifikasi ISO 9000 meliputi : aplikasi; penyusunan program kualitas yang memenuhi persyaratan yang ditetapkan (kesesuaian sistem terhadap standar); asesmen lapangan; tindakan perbaikan; resesman; pengesahan mendapat sertifikat; pengawasan (minimal 6 bulan); asesmen lapangan (setelah 3 tahun). Keberhasilan program implementasi ISO 9000 series sangat tergantung dari :

1. peranan dan komitmen manajemen puncak pada pelaksanaannya,
2. keberhasilan manajemen untuk melibatkan seluruh jajaran karyawan dalam partisipasi terhadap ISO 9000 series.

ISO 9000 sendiri hanya terdiri atas daftar persyaratan, tanpa menentukan bagaimana harus memenuhinya. Setiap perusahaan harus dapat menentukan bagaimana memenuhi setiap persyaratan dan bagaimana membuktikan bahwa semua persyaratan telah terpenuhi. Daftar persyaratan sertifikasi ISO 9000 meliputi:

1. *Management Responsibility*
2. *Quality System Documentation*
3. *Contract Review*
4. *Design Control*
5. *Purchasing*
6. *Process Control*
7. *Inspection and Testing*
8. *Calibration*
9. *Internal Auditing*
10. *Handling of Rejected Products*
11. *Corrective Action*

Manfaat yang didapatkan oleh perusahaan yang telah memperoleh sertifikasi ISO 9000 adalah diperolehnya akses yang lebih besar untuk memasuki pasar luar negeri (terutama yang mengisyaratkan dipenuhinya ISO 9000) dan memiliki kesesuaian (*compatibility*) dengan pemasok dari luar negeri.

Badan registrasi untuk ISO 9000 antara lain : JMI Institute, Lloyd's Ltd (Jepang); AT & T, ETL (Amerika); ASTA, BSI, NOAL (Inggris); SIRIM (Malaysia); SRQA (Indonesia); SAQAS (Australia); dan SISIR (Singapura).

Industri manufaktur dan industri perakitan di Indonesia banyak yang telah mempunyai sertifikat ISO 9000, kebanyakan industri tersebut mempunyai sertifikat ISO 9002, misalnya: PT. BUKAKA TEKNIK UTAMA, PT. ASTRA INTERNATIONAL, PT. PAL, PT. IPTN, PT. PUSRI, dan lain-lain. Tidak hanya industri manufaktur saja adanya keharusan menggunakan standardisasi, bahkan industri yang produknya berkaitan dengan: keamanan, kesehatan, keselamatan atau obat-obatan, wajib menggunakan standar ISO (di Indonesia ISO 9000 disetujui sebagai Standar Nasional Indonesia dengan nomor: SNI 19-9000-1992). Perusahaan yang mempunyai sertifikat ISO 9000 tersebut, akreditasinya berlaku untuk tiga tahun artinya tiga tahun menunjukkan unjuk kerja dan perlu ditinjau atau survei lagi.

ISO 9000 ini berbeda dengan konsep TQM, karena TQM menuntut perbaikan kualitas organisasi (manusia, proses, produk, jasa, dan lingkungan) secara keseluruhan (*total quality*), sedangkan ISO 9000 hanya menuntut jaminan kualitas sebatas persyaratan sertifikasinya. Meskipun ISO 9000 berbeda dengan konsep TQM, tapi keduanya dapat saling mendukung untuk meningkatkan dan memenangkan daya saing perusahaan. Bagi perusahaan yang belum mampu menerapkan TQM secara utuh, maka ISO 9000 ini dapat dijadikan sebagai *starting point* perusahaan memasuki secara menyeluruh area aktifitas-

aktifitas konsep TQM. Sementara itu, perusahaan yang telah menerapkan TQM akan lebih mudah memenuhi persyaratan yang ditentukan dalam sertifikasi, artinya sambil menjalankan konsep TQM perusahaan dapat memperoleh ISO 9000.

Selain itu ada pula manfaat tambahan lainnya. Proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai sertifikasi cenderung meningkatkan kualitas dan keseragaman pekerjaan secara bersamaan juga meningkatkan produktivitas yang pada gilirannya dapat meningkatkan pula daya saing perusahaan.

BAB IV

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. Kesimpulan yang dapat diambil dari pembahasan masalah yang pertama adalah :

- a. Pendekatan konsep manajemen tradisional yang lebih menekankan pada usaha memaksimalkan laba dan kemakmuran pemilik, tidaklah tepat lagi untuk merespon perubahan. Kehadiran TQM sebagai paradigma baru lebih tepat jika digunakan untuk merespon perubahan dalam lingkungan pemanufakturan dibandingkan pendekatan tradisional, karena semua unsur dalam TQM lebih menjawab semua tuntutan yang dibutuhkan dalam perubahan.
- b. Keputusan manajemen puncak untuk melaksanakan TQM dapat menimbulkan penolakan. Hal ini dikarenakan TQM menuntut perbaikan kualitas di segala aspek perusahaan. Untuk mengatasi penolakan tersebut manajemen harus memberikan sebanyak mungkin informasi dan meningkatkan komunikasinya dengan bawahannya.
- c. Dalam implementasi TQM tidak ada satu model, strategi, kiat atau cara yang berlaku universal dan dapat menghasilkan kesuksesan dalam segala kondisi dan untuk semua perusahaan. Perusahaan atau organisasi harus dapat mengadopsi ide-ide dan teknik-teknik dari konsep TQM, kemudian menyesuaikannya dengan kondisi perusahaan/organisasi.
- d. Walaupun tidak ada model implementasi TQM yang berlaku universal. Namun ada persyaratan dasar tertentu yang berlaku dalam setiap implementasi, yaitu: persyaratan implementasi, fase-fase implementasi, peranan manajemen yang perlu diperhatikan, dan implementasi yang harus dihindari.

- e. Ada lima persyaratan implementasi yang harus dipenuhi perusahaan sebelum menerapkan TQM, yaitu: 1) komitmen manajemen puncak, 2) komitmen atas sumber daya yang dibutuhkan, 3) pembentukan *steering committee*, 4) perencanaan dan publikasi, dan 5) infrastruktur yang mendukung penyebaran dan perbaikan berkesinambungan.
- f. Sebagai wujud komitmen nyata dari keterlibatan manajemen puncak dalam implementasi TQM adalah melaksanakan tugas dan peranannya. Salah satu peranan yang dapat diberikan pihak manajemen puncak dalam tahap awal implementasi TQM yaitu melatih *steering committee*. *Comittee* ini perlu dilatih supaya dapat melaksanakan fungsinya secara tepat dan benar.
- g. Ada 3 pelatihan yang perlu diberikan kepada *steering committee*, yaitu meliputi: *pertama*, empat belas butir Deming (*Deming's Fourteen Points*). Teori manajemen Deming ini perlu diberikan, karena Deming oleh sebagian pakar kualitas dianggap yang dapat secara jelas mengemukakan secara mendasar bangunan utuh pengetahuan tentang kualitas. Menurut Deming keempat belas butir harus dilaksanakan secara keseluruhan, pihak manajemen dapat melaksanakan butir-butir yang paling feasibel, namun tidak boleh mengabaikan butir lainnya. *Kedua*, tujuh alat utama dan alat tambahan. Tujuh alat utama tersebut merupakan pengembangan Deming dari SPC (*Statistical Process Control*), yang terdiri dari tujuh alat statistik utama, meliputi: *diagram sebab dan akibat, check sheet, diagram pareto, run charts dan control charts, histogram, stratifikasi, dan scatter diagram*. *Ketiga*, pembentukan tim. Umumnya ada 3 tim yang dapat dibentuk, yaitu: gugus kualitas, tim perbaikan proses, dan gugus tugas.]
- h. Menurut Goetsch dan Davis (1997:635-641) ada tiga fase implementasi TQM, yaitu 1) fase persiapan, 2) fase perencanaan, dan 3) fase pelaksanaan. Adapun masing-

masing fase tersebut terdiri dari atas beberapa langkah, di mana waktu yang dibutuhkan untuk setiap langkah tergantung pada organisasi yang menerapkannya.

- i. Menurut Goetsch dan Davis (1997:634-635) ada 4 pendekatan implementasi TQM yang harus dihindari, yaitu: 1) jangan melatih karyawan sekaligus, 2) jangan tergesa-gesa menerapkan TQM dengan melibatkan terlalu banyak orang dalam suatu tim, 3) implementasi TQM tidak boleh didelegasikan, dan 4) jangan memulai implementasi bila manajemen belum benar-benar siap.

2. Kesimpulan dari pembahasan masalah kedua adalah sebagai berikut :

- a. Salah satu ciri yang menonjol dalam era pasar bebas adalah setiap perusahaan harus menghadapi persaingan ketat dengan perusahaan-perusahaan dari seluruh dunia. Menurut Fandy dan Diana (1995:65) ada 5 faktor/kekuatan persaingan, yaitu: 1) pesaing dalam industri yang sama, 2) *bargaining power supplier*, 3) *bargaining power buyer*, 4) ancaman pendatang baru, dan 5) ancaman dari produk substitusi. Kompleksitas persaingan menuntut perusahaan untuk lebih memperhatikan konsumennya agar kepuasan pelanggan dan keberadaan perusahaan dapat dipertahankan di era globalisasi ini.
- b. Penekanan *customer* akan kebutuhan *total quality* atas produk/jasa perusahaan-perusahaan telah menyadarkan perusahaan untuk lebih memahami TQM sebagai paradigma baru yang dapat menrespon kebutuhan *customernya*.
- c. TQM dapat didefinisikan sebagai perspektif perusahaan yang sangat luas yang berkaitan dengan usaha memaksimalkan kepuasan pelanggan daya saing perusahaan melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. Dari definisi TQM ini mencakup 2 komponen, yakni apa dan bagaimana menjalankan TQM. Menurut Goetsch dan Davis (1997:14-17) dari

komponen bagaimana ini terdapat 10 unsur yang harus diperhatikan perusahaan untuk menjalankan TQM. Kesepuluh unsur tersebut adalah: fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerja sama tim, perbaikan berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Ke sepuluh unsur ini pada dasarnya adalah berorientasi pada perbaikan kemampuan manusia, proses dan lingkungan, sehingga diharapkan pada gilirannya akan meningkatkan kemampuan perusahaan bersaing di pasar.

- d. Kunci untuk memasuki dan bersaing di pasar bebas adalah kemampuan perusahaan untuk memenuhi atau melampaui standar-standar kualitas yang berlaku. Salah satu standar yang penting adalah ISO 9000 yang dihasilkan oleh IOS di Jenewa. ISO 9000 merupakan rangkaian dari lima standar mutu internasional, yang dimulai dengan kodifikasi angka berurutan mulai dari ISO 9000, 9001, 9002, 9003, dan 9004. Setiap standar memiliki kriteria mutu yang berbeda. Manfaat perusahaan yang memperoleh sertifikasi ISO 9000 adalah diperolehnya akses untuk memasuki pasar global dan manfaat lainnya melalui proses untuk mencapai sertifikasi ISO 9000 dapat dijadikan sebagai *starting point* perusahaan menuju konsep manajemen mutu terpadu, serta melalui peningkatan kualitas secara bersamaan juga dapat meningkatkan produktivitas dan daya saing perusahaan.

B. Saran

1. Bagi perusahaan yang ingin menjadikan TQM sebagai cara menjalankan bisnis harus benar-benar memahami bahwa implementasi TQM tidaklah memiliki model atau cara tertentu yang berlaku universal dan untuk semua perusahaan. Pihak manajemen harus dapat mencari pendekatan yang paling sesuai dengan situasi perusahaannya,

kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, budaya organisasi dan situasinya, untuk memberikan hasil yang baik bagi perusahaan itu sendiri.

2. TQM menuntut adanya perbaikan berkesinambungan atas kualitas total. Untuk memenuhi tuntutan ini diperlukan komitmen jangka panjang, karena implementasi TQM bukanlah suatu pendekatan yang sifatnya langsung jadi atau hasilnya diperoleh dalam waktu sekejap, tetapi membutuhkan suatu proses yang sistematis. Oleh karena itu pihak manajemen harus benar-benar mau mencurahkan waktunya, pikiran, dan tenaga agar komitmennya untuk tetap melakukan perbaikan berkesinambungan selalu dapat dipertahankan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anonymous, "ISO and Total Quality", *Journal of Bank Marketing*, Vol. 13, p.31-34, 1997.
- Bounds, Greg, Lyle Yorks, Mel Adams and Gipsie Ranney. *Beyond Total Quality Management: Toward the Emerging Paradigm*. New York: McGraw, Inc., 1994.
- George, S., and A. Weimerskirch. *Total Quality Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1994.
- Goetsch, D.L, and S. Davis. *Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness*. Englewood, Cliffs, N.J.: Prentice Hall International, Inc.,1997.
- Gaspersz, Vincent. *Membangun Tujuh Kebiasaan Kualitas Dalam Pratek bisnis Global*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1997.
- Hunt, V. Daniel. *Managing for Quality*. The Malcom Baldrige National Quality, USA, 1993.
- Hapsoro, Dody. "Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Penerapan TQM", *Majalah Ilmiah Arena Almamater*, Andi Offset, Yogya, p.1-16, 1996.
- Hardjosoedarmo, Soewarso. *Dasar-Dasar Total Quality Management*, Andi Offset, Yogya, 1997.
- Irawan, H. "Strategi Memenangkan Persaingan Bisnis Global", *Manajemen dan Usahawan Indonesia*, N0. 1 (Januari), Th. XXIV, p. 22-25, 1995.
- Marash, Stanley A. "The Key to TQM and World-Class Competitiveness", *Journal of Quality*, Vol. 32, p.43-46, 1996.
- Milakovich, Michael E. "Implementing TQM in Small and Medium-Sized Organizations : A Step-by-step Guode", *American Review of Public Administration*, Vol. 26, p. 133-134, 1996.

- Moerdokusumo, A. "Meningkatkan dan Mengembangkan Manajemen Mutu", *Manajemen*, No. 78, p. 65-69, 1994.
- Pell, Arthur R. "What Makes TQM Succeed", *Journal of Managers Magazine*, Vol. 70, p. 26-29, 1997.
- Pawitra, T. "Kepuasan Pelanggan Sebagai Keunggulan Daya Saing: Konsep, Pengukuran, dan Implikasi Strategik", *Jurnal Manajemen Prasetiya Mulya*, Vol. I, No. 1, p. 1-9, 1993.
- Ross, J.E. *Total Quality Management : Text, Cases, and Readings*, 2nd ed. London: Kogan Page Limited, 1994.
- Soedjono, W. "Konsep ISO 9000 pada Industri Manufaktur dan Tantangan bisnis dalam Era Globalisasi", *Manajemen dan Usahawan Indonesia*, No. 1 (Januari), Th. XXIV, 1995.
- Soermardi, T.P. "TQM sebagai Kunci Keunggulan Bersaing", *Manajemen dan Usahawan Indonesia*, No.12 (Desember), Th. XXIV, p.46-50, 1995.
- Taufik, T.A. "TQM sebagai Kunci Keunggulan Bersaing", *Manajemen dan Usahawan Indonesia*, No. 10 (Oktober), Th. XXIV, p. 34-38, 1995.
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi Offset, 1995.
- Tunggal, Amin W. *Manajemen Mutu Terpadu : Suatu Pengantar*. PT. Rineka Cipta, Jakarta, 1993.
- Walton, Mary. *Deming Management at Work*, Putman Publishing Group, New York, 1991.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

(*I s w a n t o*)

Penulis dilahirkan di Kabupaten Ketapang, Kalimantan Barat pada tanggal 30 Maret 1975. SD dan SMP diselesaikannya di kampung halaman, masing-masing pada tahun 1989 dan 1991. Kemudian penulis melanjutkan studinya (SMA) di Yogyakarta, tepatnya di SMA BOPKRI I dan lulus pada tahun 1993. Setelah lulus SMA, penulis sempat kuliah selama dua semester di Universitas Trisakti di Jakarta, namun karena tidak merasa cocok dengan kehidupan di Jakarta, penulis memutuskan untuk melanjutkan kuliahnya di Yogyakarta. Pilihan penulis akhirnya jatuh pada Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi , Universitas Sanata Dharma dengan nomor induk mahasiswa 952114049. Tepat tiga tahun, akhirnya penulis menyelesaikan kuliahnya di Universitas Sanata Dharma dan berhak menyandang gelar Sarjana Ekonominya setelah berhasil mempertahankan skripsinya yang berjudul TQM suatu strategi untuk memenangkan persaingan global dan dinyatakan lulus dengan sangat memuaskan.