

Tulis satu kasus tentang TQM

Kasus Total Quality Management

Dalam kasus ini, saya mengangkat kasus TQM dari perusahaan kontraktor. Seperti yg telah dijelaskan pada materi sebelumnya, perusahaan kontraktor merupakan perusahaan dengan seni ketepatan waktu, zero mistake dan K3. Justru dalam kasus ini, menumbuhkan jiwa TQM agak sedikit lebih mudah dibanding industri usaha lain dikarenakan hasil kualitas pekerjaan kontraktor sangat berbanding lurus dengan kualitas proses pekerjaannya. Ibarat suatu baut dapat baik terpasang ditinggikan apabila sang pekerja dalam keadaan aman, dan keadaan aman tersebut akan terpaksa si pekerja lakukan karena berpengaruh terhadap nyawanya sendiri. Ditambah K3 dalam perusahaan kontraktor merupakan suatu hal yang mutlak, pekerja yg kelupaan memakai tali helm pun dapat langsung dikeluarkan. Maka dari itu perusahaan kontraktor yg berkelas tentunya memiliki budaya TQM yg baik pula

Nama : Rofik Satria

NIM : 192510005

MM Reguler Angkatan 34

Manajemen Sumber Daya Manusia

Implementasi Total Quality Management (TQM) di SD Al-Hikmah Surabaya

Perubahan lingkungan global (globalisasi), harus diakui, juga berimbas secara langsung terhadap dunia pendidikan. Selain harus cepat berbenah agar tidak gugup dalam menghadapi perubahan, lembaga pendidikan juga harus mampu melakukan peningkatan mutu secara kontinu. Hal itu perlu dilakukan karena satu dekade terakhir pasar dan persaingan pendidikan menjadi lebih luas, terlebih setelah terbitnya UU No. 20 Tahun 2003 pasal 65 ayat 1 yang menyebutkan bahwa, “Pendidikan asing yang terakreditasi atau yang diakui di negaranya dapat menyelenggarakan pendidikan di wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku”.

Sehubungan dengan masuknya sekolah-sekolah luar negeri ke Indonesia, maka persaingan mutu pendidikan menjadi lebih kompetitif. Meski harus disadari pula bahwa banyaknya penawaran lembaga pendidikan asing di Indonesia membuat posisi dan keberlanjutan lembaga pendidikan di Indonesia semakin terdesak. Dorongan liberalisasi pendidikan sepertinya memang sulit untuk dihindari, sebab kompetensi akan semakin kuat dan dorongan pasar juga akan berkembang seiring dengan ekspektasi tinggi terhadap lulusan yang siap memasuki bursa kerja, meskipun karakteristik lembaga pendidikan sebagai organisasi nirlaba jelas tetap perlu dijunjung tinggi

Guna membangun kualitas manusia Indonesia yang mampu menghadapi tantangan itu, jelas memerlukan human capital yang dapat diandalkan dalam menghadapi persaingan. Kualitas human capital menjadi penentu keberhasilan persaingan global (termasuk keunggulan pendidikan), dan untuk menghasilkannya diperlukan metode yang terukur dan terencana melalui pendidikan yang bermutu. Pendidikan bermutu adalah pendidikan yang bekerja secara terpadu, baik pada tataran kebijakan sistem nasional, institusi, manajerial, maupun tataran teknis, sehingga terdapat sinkronisasi serta sinergi di antara tataran-tataran tersebut.

TQM merupakan sistem manajemen mutu yang berkaitan dengan upaya untuk terus meningkatkan mutu pendidikan dari berbagai aspek secara berkelanjutan. Mutu pendidikan dapat diukur dari tercapainya kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Sebagai institusi pelayanan jasa, pendidikan perlu menciptakan budaya mutu untuk memenuhi harapan pelanggan yang cenderung mengalami perubahan. TQM menekankan pada perbaikan yang berkelanjutan dan berlandaskan kepuasan pelanggan sebagai sasaran utama yang perlu diimplementasikan di berbagai lembaga pendidikan di Indonesia agar dapat menjadi unggul dan memenangkan persaingan global. Salah satu lembaga pendidikan yang menerapkan sistem ini adalah Sekolah Dasar (SD) Al-Hikmah Surabaya.

SD Al-Hikmah merupakan sekolah dasar yang berkarakter Islam dan unggul dalam pengelolaan sistem pendidikannya. Pelayanan yang diberikan oleh pihak sekolah mampu memikat perhatian pelanggan

pendidikan, baik pelanggan internal maupun eksternal. Meskipun SD Al-Hikmah berstatus sebagai sekolah swasta, namun SD Al-Hikmah merupakan salah satu sekolah favorit di Surabaya, sehingga SD Al-Hikmah banyak diminati oleh masyarakat dan oleh para lulusan-lulusan terbaik universitas untuk menjadi tenaga pengajar ataupun tenaga kepegawaian di sana. SD Al-Hikmah dengan segala totalitasnya

TQM adalah sebuah filosofi manajemen tentang perbaikan secara terus-menerus dan dapat memberikan seperangkat alat praktis pada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa yang akan datang. TQM berpijak pada suatu iktikad bersama untuk selalu mencoba mengerjakan sesuatu dengan selalu baik dari awal, tidak menyediakan kesempatan untuk memeriksa kalau ada yang salah.

Pembicaraan TQM bukan bagaimana cara mengerjakan agenda orang lain, melainkan agenda yang telah ditetapkan oleh pelanggan dan klien. TQM bukan sekadar tugas khusus yang hanya boleh dikerjakan seorang manajer senior, melainkan kewajiban setiap orang yang berada dalam organisasi tersebut untuk terlibat aktif dalam upaya melakukan peningkatan secara terus-menerus.² TQM biasanya digunakan untuk mendeskripsikan dua gagasan yang sedikit berbeda namun saling berkaitan. Pertama, filosofi perbaikan secara terus-menerus. Kedua, untuk mendiskripsikan alat-alat dan teknik-teknik, seperti brainstorming dan analisis lapangan yang digunakan untuk membawa peningkatan mutu.

Tujuan utama TQM dalam pendidikan adalah meningkatkan mutu pendidikan secara terus-menerus, berkelanjutan, dan terpadu, sehingga dapat memuaskan pelanggan pendidikan. Upaya peningkatan mutu pendidikan yang dimaksudkan tidak sekaligus, tapi dituju berdasarkan peningkatan mutu pada setiap komponen pendidikan.

Tenner dan Detoro, menjelaskan penerapan sistem TQM berdasarkan pada beberapa prinsip, yaitu:

- 1) fokus pada pelanggan. Lembaga pendidikan perlu menganalisis dengan saksama kebutuhan dan keinginan pelanggan, mencari tahu siapa orang yang paling utama untuk dilayani, apa yang sebenarnya diinginkan pelanggan, memenuhi kebutuhan pelanggan dengan pelayanan pendidikan terbaik sehingga dapat membuat pelanggan menjadi senang;
- 2) peningkatan terus-menerus, perbaikan dan peningkatan sistem pendidikan, baik pelayanan internal maupun eksternal, harus terus dikembangkan melalui evaluasi walaupun target yang telah diinginkan telah tercapai; dan
- 3) total involment, semua stakeholder pendidikan seperti kepala sekolah, guru, staf, siswa dan orangtua terlibat secara penuh dalam pelaksanaan pendidikan. Dalam hal ini pelaku manajemen berkewajiban meningkatkan visi, membangun kepercayaan terhadap orang lain, mengembirakan pelanggan dan menjalin hubungan yang saling menguntungkan.

Karakteristik TQM biasanya mencakup:

- 1) perubahan kultur, lembaga pendidikan menyediakan lingkungan yang cocok untuk para guru dan staf seperti alat alat keterampilan, sistem dan prosedur sederhana yang membantu pekerjaan mereka, penghargaan dan motivasi yang dapat meningkatkan kepercayaan diri serta memberdayakan setiap individu di dalamnya;

2) organisasi terbalik, yaitu kepemimpinan dalam TQM yang berlangsung dari atas ke bawah (top-down). Di sini pelanggan diposisikan di atas, membawahi perusahaan (mulai dari pimpinan hingga karyawan), melambangkan bahwa pelanggan yang diutamakan dan harus mendapat pelayanan prima, dalam kultur TQM peran manajemen senior dan menengah adalah memberi dukungan dan wewenang kepada para staf dan pelajar, bukan mengontrol mereka;

3) menjaga hubungan dengan pelanggan, baik pelanggan internal dan eksternal dengan berobsesi pada mutu melalui pelayanan terbaik.⁷

Implementasi Total Quality Management di SD Al-Hikmah Implementasi total quality management di SD Al-Hikmah direpresentasikan dengan adanya sistem manajemen mutu dengan sertifikat ISO 9001: 2008. Melalui implementasi tersebut dengan segala totalitasnya, SD Al-Hikmah terus berbenah untuk mencapai kualitas yang tinggi agar tetap menjadi unggul dalam persaingan pendidikan yang semakin ketat baik dalam kancah nasional maupun internasional. Usaha awal yang dilakukan SD Al-Hikmah adalah merumuskan visi dan misi. Berdasarkan visi misi sekolah, kepala sekolah dan seluruh jajaran manajemen melalui rencana strategisnya menyusun kebijakan mutu.

Kebijakan mutu SD Al-Hikmah sebagai berikut: pendidikan Al-Hikmah Surabaya merupakan lembaga dakwah berbasis pendidikan Islam yang berkomitmen kuat untuk:

- 1) meluluskan siswa siswi berakhlak mulia dan berprestasi akademis optimal;
- 2) mewujudkan pendidikan yang berorientasi global dan kompetitif di tingkat dunia dengan berdasarkan nilai-nilai Islam dan kebangsaan;
- 3) memberikan pelayanan prima dengan mengutamakan kepuasan stake holder;
- 4) komitmen ini diwujudkan dengan cara: a) melakukan standarisasi SDM , sistem, dan pelayanan; b) memperluas jaringan dan kerja sama dengan lembaga lain; c) memenuhi persyaratan-persyaratan yang dibutuhkan. Komitmen tersebut dilakukan dengan ikhlas dan sungguh-sungguh dan berkesinambungan, sehingga mampu menjaga citra Al-Hikmah sebagai sekolah yang layak dicontoh. Sehubungan dengan standar mutu di atas, SD Al-Hikmah Surabaya merancang dan melaksanakan strategi penjaminan mutu yang mengacu pada pedoman penjaminan mutu yang ditetapkan oleh ISO 9001: 2008.

Pencapaian standar mutu tersebut dapat terpenuhi melalui pelayanan pendidikan. Adapun pelayanan SD Al-Hikmah dalam mencapai pendidikan yang bermutu meliputi:

- 1) pelayanan manajemen terhadap guru dan karyawan;
- 2) pelayanan manajemen terhadap siswa;
- 3) pelayanan manajemen terhadap orangtua;
- 4) pelayanan manajemen terhadap pendidikan lanjutan;
- 5) pelayanan manajemen terhadap sekolah sebagai sistem; dan 6) pelayanan guru terhadap siswa.

Faktor Pendukung dan Penghambat Total Quality Management di SD Al-Hikmah Faktor-faktor pendukung implementasi TQM di SD Al-Hikmah adalah

- 1) kepemimpinan. Kepemimpinan SD Al-Hikmah mempunyai dua prinsip, yaitu manajemen yang bagus dan pengimbasan spiritual. Manajemen yang bagus artinya kepala sekolah menjadi motivator dan edukator yang baik. Selain memiliki manajemen yang bagus kepala sekolah SD Al-Hikmah juga memiliki spiritual baik yang diimbaskan pada semua bawahannya;
- 2) pendidikan dan pelatihan guru seperti workshop, pembinaan rohani, pembinaan bahasa Arab, pembinaan bahasa Inggris, pembinaan Alquran, pembinaan Hadis dan tafsir yang dilakukan secara kontinu;
- 3) komunikasi. Manajemen SD Al-Hikmah dalam konteks kegiatan belajar mengajar dilakukan secara terbuka dan transparan, sehingga seluruh warga sekolah mengetahui mekanisme dan perkembangan sekolah melalui rapat mingguan dan home visit untuk mempererat hubungan antarguru;
- 4) reward yang diberikan SD Al-Hikmah berupa gaji dan insentif. Setiap guru yang berprestasi mendapatkan insentif berupa umrah, subsidi perumahan, dan kenaikan golongan;
- 5) pengukuran mutu dilakukan secara internal dan eksternal. Secara internal pengukuran mutu pendidikan dilakukan melalui kegiatan supervisi dan monev. Sedangkan pengukuran mutu eksternal dilakukan oleh lembaga penjaminan mutu ISOQAR.

Sedangkan faktor-faktor penghambat implementasi TQM di SD AlHikmah adalah

- 1) tantangan eksternal. Ketidakpastian kurikulum dari pemerintah, seperti bergantinya kurikulum secara tiba-tiba. Pergantian kurikulum secara tiba-tiba mengharuskan sekolah melakukan penyediaan buku dan pelatihan guru yang dilaksanakan pada hari-hari efektif, sehingga proses belajar mengajar terganggu;
- 2) tantangan internal. Pada masa tertentu beberapa guru mencapai usia produktif, yaitu cuti melahirkan, sehingga sekolah harus mempersiapkan pengganti yang dianggap mampu untuk mencapai standar mutu yang telah ditentukan

Hasil Implementasi Total Quality Management di SD Al-Hikmah

1. Input Hasil implementasi total quality management di SD Al-Hikmah berdasarkan input, meningkatkan jumlah pembelian jasa pendidikan di sana. Animo masyarakat terhadap SD Al-Hikmah tinggi, dan dapat dikatakan bahwa SD Al-Hikmah menguasai pangsa pasar pendidikan sekolah dasar di Surabaya. Setiap tahun pendaftar siswa dan siswi baru di Al-Hikmah semakin meningkat, bahkan melebihi kuota yang telah ditentukan. Pendaftar siswa baru pada tahun pelajaran 2015/2016 sebanyak 250, sedangkan kuota yang disediakan sebanyak 170. Adapun seleksi masuk SD masuk SD Al-Hikmah melalui psikotes yang terdiri dari tes kapasitas intelektual, kepribadian, kemandirian fisik dan tes Alquran.
2. Output Optimalisasi kinerja pihak manajemen bersama seluruh guru dan karyawan membuahkan hasil yang berkualitas. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan lulusan-lulusan Al-Hikmah yang notabene memiliki prestasi yang baik yang meliputi prestasi akademik dan nonakademik. Output SD AlHikmah, selain berprestasi akademik yang tinggi juga berbudi baik. Adapun prestasi prestasi yang dicapai oleh prestasi yang dicapai siswa pada tahun 2016 yakni: Pidato Tingkat Kota, Olimpiade Matematika Tingkat Internasional, Tenis Mini Tingkat Nasional, Tyaga Hijrah Katilu Tingkat Nasional, Kids Selling Competition

Tingkat Kota, Geguritan Tingkat Kecamatan, Menulis Puisi Tingkat Jatim, Baca Puisi Tingkat Jatim, Pildacil, KMNR Tingkat JATIM, OSN Math dan IPA. Selain itu siswa SD Al-Hikmah juga mendapatkan nilai UN yang tinggi dan memuaskan. Nilai hasil ujian sekolah tahun 2013/2014 mencapai 8,83 dan pada tahun 2014/2015 mencapai 89,01.

3. Outcome Optimalisasi proses pendidikan akan memengaruhi tingkat kualitas outcome pendidikan. Outcome yang berkualitas akan memudahkan lulusan dalam memasuki/menempuh jenjang pendidikan selanjutnya. Berdasarkan studi dokumentasi diketahui rata-rata lulusan SD Al-Hikmah melanjutkan pada lembaga pendidikan yang bermutu seperti SMP Al-Hikmah Surabaya, pesantren, dan SMPN 1 Surabaya.

Kesimpulan

Keberhasilan peningkatan mutu SD Al-Hikmah melalui penerapan total quality management tidak terlepas dari prinsip fokus pada pelanggan, perbaikan secara terus-menerus, dan partisipasi total dari seluruh stakeholder. SD Al-Hikmah memberikan pelayanan terbaik dengan berlandaskan keandalan, daya tanggap, empati, dan kepastian (sesuai prinsip Kotler). Dengan perencanaan strategisnya, SD Al-Hikmah menempatkan pelayanan prima sebagai prioritas, sehingga dapat membawa pelanggan (khususnya guru dan karyawan) pada tingkat kepuasan dan loyalitas tinggi.

Tingkat kepuasan guru dan karyawan yang tinggi memberi pengaruh positif pada kualitas layanan yang diberikan kepada siswa. Pelayanan terbaik guru kepada siswa mengantarkan siswa pada keadaan di mana siswa merasa senang belajar dan betah di sekolah, sehingga mampu mencapai prestasi akademik optimal dan akhlak mulia sebagaimana tercermin dari visi-misi sekolah. Prestasi siswa baik akademik maupun nonakademik memberikan kepuasan terhadap orangtua dan pendidikan lanjutan. Kendati demikian sejumlah hambatan masih ditemukan, namun dengan komitmen yang tinggi dan kerja tim yang andal, SD Al-Hikmah dapat meningkatkan kualitasnya dengan menjadi pionir (model) sekolah berbudaya mutu.

Nama : Sri Komalasari, SE
NIM : 192510018
Mata Kuliah : Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen mengalami transformasi yang cukup radikal, yaitu perubahan dari model tradisional bergeser kepada Total Quality Management (TQM) yang menuntut keunggulan organisasi seperti kecepatan, daya tanggap, kelincahan, pembelajaran, dan kompetensi karyawan.

Penelitian ini merupakan suatu evaluasi penerapan program TQM yang dijalankan oleh Pabrik Gula (PG) Candi Baru Sidoarjo melalui Gugus Kendali Mutu (GKM), yang merupakan suatu pendekatan dalam mewujudkan pemberdayaan karyawan, yang pada tingkat berbeda memiliki persepsi tentang mutu berbeda.

Penelitian mengacu pada pengukuran kepuasan kerja karyawan yang difokuskan pada karakteristik kerja, meliputi :

1. Variasi keterampilan
2. Identifikasi tugas
3. Signifikansi tugas
4. Otonomi dan umpan balik.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa berdasarkan ukuran kepuasan terhadap indikator-indikator, menyadari sumberdaya yang dimiliki dan yang digunakan, perlengkapan dan peralatan serta materi yang tersedia, batas waktu yang diberikan, maka terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dengan variasi ketrampilan. Untuk indikator-indikator cara dan hasil kerja yang dinilai diri sendiri maupun penilaian rekan kerja, maka terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dengan identifikasi tugas. Untuk indikator-indikator; kerjasama karyawan dalam maupun antar bagian, antara karyawan bawahan dan atasan, maka terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dengan signifikansi tugas. Secara umum penerapan GKM dalam memberdayakan karyawan mempunyai dampak positif terhadap kepuasan karyawan PG Candi Baru.

Nama : Yose Rizal
NIM : 192510022
Kelas : Reguler A
M.Kuliah : Manajemen SDM

Pembahasan :

Kinerja terhadap kepemimpinan dalam organisasi lingkungan kerja

a. Pendahuluan

Organisasi yang baik memiliki visi dan misi untuk mencapai tujuan-tujuan yang hendak dicapai. Akan lebih baik jika organisasi mengalami perbaikan dan perkembangan secara berkelanjutan. Salah satu perbaikan yang diupayakan organisasi yakni meningkatkan atau mempertahankan keuanggulan.

Salah satu hal yang dapat ditempuh organisasi yaitu dengan meningkatkan kinerja organisasi dengan mempertahankan dan meningkatkan gaya kepemimpinan terhadap organisasi.

b. Fokus

Segala usaha dilakukan untuk mencapai tujuan diantaranya dengan menggunakan sumber daya manusia yaitu tenaga kerja yang handal dan profesional dan gaya kepemimpinan dari kinerja seorang pimpinan, dimana pemimpin harus memiliki sifat yang ideal dan baik sehingga bisa meningkatkan kinerja anggotanya.

Dalam ruang lingkup kerja saya,

Dimana saya bekerja sebagai anggota Polri di salah satu kantor Kepolisian Sektor dan saya menjabat sebagai Kepala Unit Reserse Kriminal (Kanit Reskrim), Saya memiliki 3 (tiga) orang rekan kerja dan 1 (satu) orang Staf.

Dalam unit kami, job discribson kami meliputi 2 (dua) hal, yaitu :

1. Menjaga dan memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat
2. Penegakan Hukum.

Pada Job Discribson yang pertama sebenarnya tugas tersebut diemban oleh seluruh anggota Polri. Kinerja yang dituntut adalah bagaimana seorang anggota Polri dapat menjaga dan mennciptakan situasi suatu wilayah atau daerah terjamin keamanannya sehingga aktivitas masyarakat dapat berjalan dengan lancar dan memelihara kenyamanan masyarakat selama 1 x 24 jam. Dalam usaha mewujudkan hal tersebut, anggota Polri melakukan Patroli mobile terutama daerah – daerah yang rawan kejahatan, pengamanan objek – objek vital dan ramai aktivitas pengamanan serta pengawalan terhadap masyarakat dan instansi yang membutuhkan. Dalam melaksanakan tugas tersebut, dilakukan minimal oleh 2 (dua) orang atau lebih dengan 1 (satu) orang yang memimpin. Pimpinan yang ditunjuk (kanit) diharapkan dapat melaksanakan tugas tersebut bersama dengan anggotanya sehingga wilayah yang ditugaskan keamanan dan ketertiban masyarakatnya terjaga. Kanit disini tugaskan mengatur, mengawasi

dan mengendalikan anggotanya agar dapat melaksanakan tugas dengan maksimal sesuai SOP yang ada.

Pada Job Discribson yang kedua adalah tugas pokok yang diemban oleh unit Reskrim. Kinerja Menindaklanjuti dan memproses semua tindak kejahatan yang terjadi.. Apabila terjadi suatu tindak kejahatan di masyarakat apapun jenisnya maka unit reskrim wajib mengungkap tuntas kejadian tersebut. Unit reskrim melakukan upaya penyelidikan terhadap kasus yang terjadi untuk membuat terang kasus tersebut dan menemukan pelakunya dan selanjutnya menyidik atau memprosesnya sehingga masyarakat/ korban kejahatan mendapat keadilan hukum dan pelakunya dihukum sesuai kejahatannya. Pimpinan yang ditunjuk (kanit) diharapkan dapat melaksanakan tugas tersebut bersama dengan anggotanya dituntut bekerja keras dan optimal untuk mengungkap semua tindak kejahatan yang terjadi. Kanit disini tugaskan menatur, mengawasi dan mengendalikan serta memotivasi anggotanya agar dapat melaksanakan tugas dengan maksimal sesuai SOP yang ada dalam menangani setiap tindak kejahatan.

Para Kanit bertanggungjawab penuh untuk membuat unit kerjanya bekerja maksimal sesuai dengan target dan sasaran yang ditentukan dengan tujuan memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan prima kepada masyarakat dalam berbagai permasalahannya.

Para Kanit diharapkan mampu meningkatkan kinerja anggotanya dan memberikan motivasi dalam melaksanakan tugas agar berhasil sehingga dapat dipertanggungjawabkan kepada atasan yang lebih tinggi (Kapolsek untuk ditingkat Polsek).

Segala kendala dan hambatan yang menyangkut kinerja anggota unitnya harus bisa diatasi oleh seorang Kanit. Para Kanit dituntut dapat memimpin anggotanya kearah kerja yang profesional, modern dan terpercaya.

c. Kesimpulan

Dengan tantangan tugas dan kinerja anggota di unit kerja yang dipimpinnya, seorang kanit harus mempunyai gaya kepemimpinan yang relevan dengan kedua hal tersebut sehingga semuanya dapat berjalan dengan baik dan dapat meningkatkan kinerja unitnya.

Gaya kepemimpinan yang baik, seorang pemimpin harus menyatukan berbagai keahlian, pengalaman, kepribadian dan motivasi. (Ivancevich (2001) dalam Widyatmini dan Hakim (2008 : 169).

NAMA : YULIATI
NIM : 192510033
MATKUL : MSDM

Kasus : Total Quality Management pada sebuah sekolah

Total Quality Management atau mutu terpadu adalah suatu konsep manajemen yang dikembangkan lima puluh tahun yang lalu dari berbagai praktik manajemen serta usaha peningkatan dan pengembangan produktivitas. Total Quality Management (TQM) di Indonesia diistilahkan dengan manajemen mutu terpadu. Manajemen mutu terpadu (Total Quality Management) dalam konteks pendidikan merupakan sebuah filosofi metodologi tentang perbaikan secara terus menerus yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan saat ini maupun masa yang akan datang.

Manajemen Mutu Terpadu juga merupakan sebuah konsep yang mengaplikasikan berbagai prinsip mutu untuk menjamin suatu produk barang/jasa memiliki spesifikasi mutu sebagaimana diterapkan secara menyeluruh. Pendekatan manajemen mutu dilakukan secara menyeluruh yaitu mulai dari input, proses, output, dan outcome. Dilakukan secara berkelanjutan menunjukkan bahwa upaya mewujudkan mutu merupakan bagian kerja keseharian, bukan sesuatu yang bersifat temporal (sewaktu-waktu).

Sekolah sebagai lembaga pendidikan dapat dikategorikan sebagai lembaga industri mulia (noble industry) karena mengemban misi ganda, yaitu profit sekaligus sosial. Misi profit yaitu mencapai keuntungan dengan efisiensi dan efektivitas dana sehingga pemasukan lebih besar dari pada biaya operasional. Sedang misi sosial yaitu mewariskan dan menginternalisasikan nilai-nilai luhur dengan human-capital dan social-capital yang memadai dan tingkat keefektifan yang tinggi dalam bekerja. Itulah sebabnya me-manage sekolah dengan mengimplementasikan TQM dipandang sebagai suatu pilihan yang tepat.

Sedangkan menurut Tony Bush dan Marianne Coleman, TQM yang diimplementasikan di sekolah memberikan tiga manfaat, yaitu:

- a. Dapat menggerakkan nilai, moralitas, dan karakter yang jelas, dimana semua pihak harus bekerja dengan maksimal.
- b. Dapat memuaskan keinginan maupun kebutuhan orang tua peserta didik sebagai pelanggan
- c. Dapat mencegah terjadinya sesuatu yang tidak diinginkan atau sesuatu yang cacat (zero defects).

Dari deskripsi tersebut, dapat disimpulkan bahwa tujuan dan manfaat implementasi TQM di sekolah adalah untuk mencapai sebuah kultur perbaikan terus-menerus yang

digerakkan oleh semua pihak demi memuaskan pelanggan utama yaitu orang tua peserta didik dan masyarakat

Komponen pendukung implementasi Total Quality Management (TQM) di sekolah Implementasi TQM menghendaki semua komponen pendukung aktivitas pendidikan di sekolah berperan aktif mencapai visi, misi, dan tujuan sekolah yang telah ditetapkan, komponen pendukung implementasi TQM di sekolah meliputi:

- a. Kepemimpinan yang berorientasi pada mutu Manajer (kepala sekolah) harus mengarahkan pencapaian tujuan secara terpadu dan mengidentifikasi SDM mencapai perbaikan mutu berkesinambungan
- b. Pendidikan dan pelatihan (Diklat) Dinamisasi tuntutan pelanggan mengharuskan diubahnya pemahaman dan keterampilan SDM secara terus menerus melalui pendidikan dan pelatihan (diklat).
- c. Komunikasi Komunikasi harus ditempuh oleh kepala sekolah dengan cara bervariasi agar pesan dapat tersampaikan secara efektif kepada seluruh elemen sekolah.
- d. Ganjaran dan pengakuan Tim atau individu yang berhasil menerapkan visi dan misi sekolah harus diakui dan diberi ganjaran agar dapat menjadi contoh bagi SDM yang lain.
- e. Pengukuran (evaluasi) Informasi umpan balik bagi kepala sekolah tentang kondisi riil dan gambaran berjalannya program dan menjadi dasar untuk mengambil keputusan.

Sedangkan menurut Edward Sallis, komponen pendukung implementasi TQM di sekolah adalah peserta didik sebagai pelanggan eksternal utama, orang tua. Kepala sekolah memberikan support atau dukungan kepada guru dan staf agar bekerja secara total dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah dengan harapan kinerja mereka dapat memberikan kepuasan kepada peserta didik dan wali peserta didik sebagai pelanggan eksternal utama. Dukungan tersebut salah satunya tercermin dalam jalinan komunikasi yang baik dan terarah antara kepala sekolah dan elemen-elemen pendukung implementasi TQM di sekolah

Nama : Abu Naim Edwin
NIM : 192510011
Mata Kuliah : SDM
Dosen Dr.Hj. Hasmawaty,
Kelas Reguler A Magister Manajemen

TOTAL QUALITY MANAGEMEN

Kasus ini saya gambarkan dari study kasus dikantor lurah paku, dimana bnyak sekali permasalahan - permasalahan yg ada dikantor tersebut, dari ketidak disiplin pegawai dalam hal kehadiran, ketidak mampuan dalam mengoperasikan laptop, kurangnya pelatihan yang dilaksanakan, kurangnya disiplin dalam hal manajemen wkt dll.

Dalam study kasus ini saya akan menjawab dan menjabarkannya dilembar ujian akhir semester. Terimakasih....

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/327417030>

STRATEGI TOTAL QUALITY MANAGEMENT Studi kasus pada PT CITRA ABADI SEJATI BOGOR

Thesis · November 2013

DOI: 10.13140/RG.2.2.11268.17280

CITATIONS

0

READS

5,959

2 authors, including:



Adil Fadillah

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Kesatuan, Bogor, Indonesia

49 PUBLICATIONS 131 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Dissertation [View project](#)



Marketing Research [View project](#)

STRATEGI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*

Studi kasus pada PT CITRA ABADI SEJATI

BOGOR

TUGAS AKHIR

Oleh :

R. Harby Firmanto

NPM : 012010033



PROGRAM DIPLOMA III MANAJEMEN PEMASARAN

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI KESATUAN

BOGOR

2013

Strategi *Total Quality Management*
Studi kasus pada PT CITRA ABADI SEJATI
BOGOR

Tugas Akhir

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
gelar Ahli Madya pada Program Studi Manajemen Pemasaran
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Kesatuan

Oleh :

R. Harby Firmanto

NPM : 012010033



PROGRAM DIPLOMA III MANAJEMEN PEMASARAN
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI KESATUAN
BOGOR
2013

Strategi *Total Quality Management*
Studi kasus pada PT CITRA ABADI SEJATI
BOGOR

TUGAS AKHIR

Telah diujikan dan disetujui pada sidang sarjana
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Kesatuan pada,

Hari : Sabtu

Tanggal : 21 September 2013

Mengetahui,

Ketua STIE Kesatuan

Ketua Program Studi
Manajemen Pemasaran

Dr. Bambang Pamungkas, Ak., MBA

Angga Sulistiono, SE., MM

Strategi *Total Quality Management*
Studi kasus pada PT CITRA ABADI SEJATI
BOGOR

TUGAS AKHIR

Telah disetujui oleh Pembimbing

Adil Fadillah, SE., MM

Telah diujikan pada sidang Ahli Madya dan
Dinyatakan LULUS pada tanggal
Seperti tertera di bawah ini

Bogor, 21 September 2013

Penguji I

Penguji II

Mumuh Mulyana SE., MM., Msi

Sujana SE., MM

ABSTRAK

R. Harby Firmanto. NPM : 012010033. Strategi *Total Quality Management* (TQM).
Studi Kasus pada PT Citra Abadi Sejati
Dibawah bimbingan ADIL FADILLAH SE.,MM

Pada era globalisasi sekarang ini, persaingan yang sangat tajam terjadi baik di pasar domestik maupun di pasar internasional/global. Agar perusahaan dapat berkembang dan paling tidak bisa bertahan hidup, perusahaan tersebut harus mampu menghasilkan produk barang dan jasa dengan mutu yang lebih baik, harganya lebih murah, promosi lebih efektif, penyerahan barang ke konsumen lebih cepat, dan dengan pelayanan yang lebih baik apabila dibandingkan dengan para pesaingnya. Terlepas dari itu semua, untuk meningkatkan daya saing produk industri tersebut haruslah menawarkan mutu atau kualitas produk yang lebih baik dari pesaing-pesaingnya begitu juga dalam prosesnya.

Total Quality Management (TQM) atau manajemen mutu terpadu merupakan salah satu strategi yang dapat digunakan oleh pemasar terutama dalam industri bisnis yang melibatkan komitmen manajemen dan karyawan secara total dalam usaha mencapai mutu yang lebih tinggi yang merupakan bagian dari strategi pemasaran untuk mendapatkan kepuasan pelanggan dan keuntungan industri.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana penerapan TQM di sebuah perusahaan. Baik dari segi manfaat yang diperoleh atau hambatan yang ditemui dalam penerapan TQM. Penelitian yang dilakukan penulis adalah di PT Citra Abadi Sejati yang berlokasi di Bogor. PT Citra Abadi Sejati adalah perusahaan manufaktur yang berfungsi sebagai produsen untuk produk pakaian yang produk utamanya adalah jaket.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Citra Abadi Sejati telah menerapkan TQM dengan cukup baik. Berdasarkan teori-teori yang dikemukakan oleh para ahli TQM, perusahaan tersebut mempunyai kriteria yang hampir sama dalam teori TQM. Kualitas, kepuasan konsumen dan perbaikan yang berkesinambungan menjadi perhatian utama bagi perusahaan tersebut serta manajemen SDM yang berkualitas menjadi hal yang sangat penting dalam kegiatan produksi. Meskipun dalam penerapannya masih saja ada hambatan yang harus dihadapi.

Hasil evaluasi dalam penelitian ini menunjukkan masih banyak hal-hal yang harus dilakukan oleh PT Citra Abadi Sejati untuk menyempurnakan TQM seperti kurangnya komitmen manajemen puncak. Akan tetapi hambatan-hambatan yang ada akan selalu dicari solusinya demi terciptanya TQM. Dengan demikian penerapan TQM akan lebih terasa manfaatnya.

Keywords : *kualitas, TQM, kepuasan konsumen, perbaikan yang berkesinambungan*

ABSTRACT

In the current era of globalization, the competition is very keen occur both in the domestic market and in international markets / global . Enable companies to thrive and survive at least, the company should be able to produce goods and services with better quality, cheaper, more effective promotion, the delivery of goods to customers more quickly, and with better service when compared with competitors. In spite of it all, to improve the competitiveness of industrial products is to be offered quality or better quality products than its competitors as well in the process .

Total Quality Management (TQM) or total quality management is a strategy that can be used by marketers, especially in the business industry that involves the commitment of management and employees in total in order to achieve a higher quality, which is part of a marketing strategy to gain customer satisfaction and profits industries .

The purpose of this study was to determine how the application of TQM in a company. Both in terms of benefits or obstacles encountered in the implementation of TQM . Research by the author is in PT Citra Abadi Sejati located in Bogor. PT Citra Abadi Sejati is a manufacturing company that serves as a producer for apparel products which main products are jackets .

The results showed that PT Citra Abadi Sejati has implemented TQM straight pretty well. Based on the theories advanced by TQM experts , the company has nearly the same criteria in the theory of TQM. Quality, customer satisfaction and continuous improvement is a major concern for the company as well as qualified human resources management becomes very important in the production activities. Although in practice there are still obstacles to be faced .

Evaluation results from these studies show there are still many things that must be done by PT Citra Abadi Sejati straight TQM to enhance such a lack of top management commitment. However, there are obstacles that will always find the solution for the creation of TQM. Thus the application of TQM will be very beneficial.

Keywords : Quality, TQM, Customer Satisfaction, continuous improvement

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur kami panjatkan ke Hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat limpahan Rahmat dan Karunia-nya sehingga penulis dapat menyusun makalah Tugas Akhir ini dengan baik dan tepat pada waktunya yang berjudul Strategi *Total Quality Management* (TQM) pada PT Citra Abadi Sejati.

Kami menyadari bahwa masih banyak kekurangan yang mendasar pada makalah ini. Oleh karena itu kami mengundang pembaca untuk memberikan saran serta kritik yang dapat membangun kami. Kritik konstruktif dari pembaca sangat kami harapkan untuk penyempurnaan makalah selanjutnya.

Makalah ini dibuat dengan berbagai observasi dan beberapa bantuan dari berbagai pihak untuk membantu menyelesaikan tantangan dan hambatan selama mengerjakan makalah ini. Oleh karena itu, kami mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan makalah ini yaitu :

1. Bapak Dr. Bambang Pamungkas, Ak., MBA selaku ketua STIE Kesatuan Bogor.
2. Bapak Angga Sulistiono, SE., MM selaku ketua jurusan manajemen pemasaran STIE Kesatuan.
3. Bapak Adil Fadillah SE., MM selaku dosen pembimbing yang telah banyak membantu, memberikan saran dan kritik bagi penulis serta senantiasa meluangkan waktu, tenaga dan pikiran dalam membimbing penulis sampai menyelesaikan makalah tugas akhir ini.
4. Ibu Mira Solihati sebagai Compliance PT Citra Abadi Sejati unit Bogor yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melakukan magang pada perusahaan tersebut serta memberikan bimbingan dan ilmu pengetahuan yang banyak tentang kegiatan perusahaan manufaktur.
5. Bapak Erwan sebagai marketing PT Citra Abadi Sejati unit Bogor yang telah memberikan ilmu pengetahuan tentang marketing pada sebuah perusahaan manufaktur.
6. Bu Adhitya dan para staff HRD PT Citra Abadi Sejati atas kerja samanya selama penulis melakukan magang di perusahaan tersebut.
7. Dan ibu yang selalu memberikan dukungan penuh dan doa sehingga penulis dapat menyelesaikan makalah tugas akhir ini.

Bogor, 07 September 2013

Penulis

DAFTAR ISI

Lembar Judul.....	i
Lembar Persetujuan	iii
Lembar Pengesahan	iv
ABSTRAK.....	v
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	2
1.3 Maksud dan Tujuan.....	3
1.4 Waktu dan Tempat Praktek Kerja.....	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	5
2.1 Definisi Kualitas.....	5
2.1.1 Pentingnya Kualitas bagi Perusahaan	6
2.1.2 Konsep Kualitas pada Industri Manufaktur	7
2.1.3 Dimensi Kualitas.....	9
2.1.4 Sistem Kualitas Modern.....	10
2.2 Definisi Total Quality Management (TQM).....	13
2.2.1 Unsur Utama TQM	15
2.2.2 Konsep TQM	17
2.2.3 Prinsip TQM	20
2.2.4 Metode TQM	21
2.2.5 Manfaat TQM	23
2.2.6 Implementasi TQM	27
2.2.6.1 Persyaratan Implementasi TQM	30
2.2.6.2 Pendekatan Implementasi yang Harus Dihindari	32

2.3 Alat dan Teknik Perbaikan Kualitas	34
2.4 ISO 9000.....	44
2.4.1 Hubungan TQM dengan Standar Manajemen	
Kualitas ISO 9000	46
2.5 Analisis S.W.O.T	47
BAB III HASIL DAN PEMBAHASAN	50
3.1 Sejarah Perusahaan.....	50
3.1.1 Profil PT Citra Abadi Sejati	53
3.2 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas.....	54
3.2.1 Struktur Organisasi PT Citra Abadi Sejati	54
3.2.2 Deskripsi Jabatan antar Departemen	56
3.3 Sumber Daya Manusia PT Citra Abadi Sejati	59
3.4 Sarana dan Prasarana PT Citra Abadi Sejati.....	60
3.5 Uraian Singkat Kegiatan Magang	61
3.6 Perbandingan antara Teori dan Praktek	62
3.6.1 Penerapan TQM pada PT Citra Abadi Sejati	63
3.6.2 Alat dan teknik perbaikan kualitas yang digunakan	
oleh PT Citra Abadi Sejati	67
3.6.3 Manfaat TQM pada PT Citra Abadi Sejati.....	70
3.6.4 Hambatan penerapan TQM pada	
PT Citra Abadi Sejati	71
3.7 Analisis S.W.O.T pada PT Citra Abadi Sejati	73
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	78
4.1 SIMPULAN.....	78
4.2 SARAN.....	79
DAFTAR PUSTAKA.....	80
LAMPIRAN	82

DAFTAR TABEL

Nomor	Teks	Halaman
2.1	Perbandingan kualitas berdasarkan 3 pakar utama TQM	22
2.2	9 Tren baru dalam lingkungan manufaktur.....	27
2.3	<i>Check Sheet</i>	40
2.4	Perbedaan TQM dengan ISO 9000	47
2.5	Matriks S.W.O.T	49
3.1	Analisis S.W.O.T pada PT Citra Abadi Sejati	77

DAFTAR GAMBAR

Nomor

2.1	Dua Perspektif Kualitas	8
2.2	Manfaat TQM.....	25
2.3	Gambaran umum <i>Flowchart</i>	36
2.4	<i>Cause and effect diagram</i>	38
2.5	<i>Tree Diagram</i>	39
2.6	<i>Pareto Diagram</i>	41
2.7	<i>Histogram Diagram</i>	41
2.8	<i>Scatter Diagram</i>	42
2.9	<i>Control Chart</i>	43
2.10	<i>Run Chart</i>	44
3.1	<i>Head Office Organization Busana Apparel Grup</i>	55
3.2	Working Flowchart & Inspection PT Citra Abadi Sejati.....	68
3.3	Cause and Effect pada PT Citra Abadi Sejati.....	69
3.4	Pareto diagram pada PT Citra Abadi Sejati	69

Daftar Lampiran

Nomor	Teks	Halaman
1	Contoh Produk dan <i>Buyers</i> PT Citra Abadi Sejati	82
2	<i>Working Flowchart</i>	83
3	<i>Machine Checklist</i>	84
4	<i>Checklist Emergency Light</i> dan APAR.....	85
5	Surat Keterangan Magang.....	86

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era globalisasi sekarang ini, persaingan yang sangat tajam terjadi baik di pasar domestik maupun di pasar internasional/global. Agar perusahaan dapat berkembang dan paling tidak bisa bertahan hidup, perusahaan tersebut harus mampu menghasilkan produk barang dan jasa dengan mutu yang lebih baik, harganya lebih murah, promosi lebih efektif, penyerahan barang ke konsumen lebih cepat, dan dengan pelayanan yang lebih baik apabila dibandingkan dengan para pesaingnya. Semakin tingginya kebutuhan akan pakaian dan fashion membuat persaingan dalam bisnis garmen semakin ketat. Indonesia yang juga sebagai salah satu pengeksport produk garmen terbesar di dunia berpeluang besar menguasai pasar garmen dunia dengan memaksimalkan sumber daya yang ada baik dari segi manusianya atau dari bahan bakunya. Hal ini membuat para pebisnis garmen harus membuat dan menerapkan strategi yang jitu untuk mendapatkan keuntungan yang tinggi.

Industri garmen merupakan salah satu skala bisnis terbesar di dunia. Dimana kebutuhan akan pakaian baik baju, jaket, kemeja, dan lain-lain semakin meningkat setiap tahunnya seiring dengan pertumbuhan penduduk. Ini menunjukkan bahwa pasar bisnis tersebut masih berpotensi untuk digarap. Ekspor garmen tahun lalu mencapai US\$10,6 miliar yang 37% di antaranya ke pasar AS. Selanjutnya tujuan ekspor terbesar ke Uni Eropa sebanyak 14%, Jepang 6%, dan sisanya ke pasar China, Asia Tenggara, Timur Tengah, dan Eropa Timur (<http://archive.bisnis.com>, Januari 2011)

Terlepas dari itu semua, untuk meningkatkan daya saing produk industri tersebut haruslah menawarkan mutu atau kualitas produk yang lebih baik dari pesaing-pesaingnya begitu juga dalam prosesnya. *Total Quality Management* (TQM) atau manajemen mutu terpadu merupakan salah satu strategi yang dapat digunakan oleh pemasar terutama dalam industri bisnis yang melibatkan komitmen manajemen dan karyawan secara total dalam usaha mencapai mutu yang lebih tinggi yang merupakan bagian dari strategi pemasaran untuk mendapatkan kepuasan pelanggan dan keuntungan industri. TQM dapat dianjurkan sebagai sistem manajemen yang disarankan dari perspektif pemasaran. Di samping itu, secara efektif juga dapat mendukung daya saing perusahaan.

Sebagai salah satu industri garmen berorientasi ekspor, PT Citra Abadi Sejati menerapkan manajemen mutu dengan sebaik-baiknya dalam menjalankan bisnisnya. Banyaknya pelanggan (*buyer*) dari luar negeri mendorong untuk menciptakan manajemen mutu yang lebih baik untuk memberikan kepuasan pelanggannya dan memberikan kualitas terbaik dari produknya.

1.2 Identifikasi Masalah

PT. Citra Abadi Sejati Bogor merupakan industri garmen yang memproduksi produk garmen dengan produk utamanya jaket dan tidak menjual langsung kepada konsumen akhir tetapi kepada *agent* atau *buyer* dari luar negeri. Industri ini lebih mengedepankan kualitas dibanding kuantiti dengan harga murah, maka tidak semua pelanggan (*buyer atau agent*) dapat dijadikan rekan bisnis. Contohnya, Perusahaan Polo Ralph Lauren atau Hugo Boss yang merupakan pelanggan setianya dan beberapa pelanggan dari luar negeri lainnya seperti Marks & Spencer, Jack Wolfskin, Timberland, Berghaus, Under Armour, dll. Mungkin beberapa merk perusahaan tersebut tidak dikenal di Indonesia, ini dikarenakan penjualan tersebut hanya dilakukan diluar negeri dan tidak masuk ke Indonesia

dan memang harganya pun tidak murah. Oleh karena itu pelanggan (*buyer*) PT Citra Abadi Sejati Bogor tidak hanya menginginkan kualitas terbaik dari produknya saja tetapi juga proses produktifitas dan semua organisasi yang terlibat didalamnya.

Berdasarkan hal tersebut maka dapat dirumuskan permasalahan antara lain :

1. Bagaimana penerapan manajemen kualitas terpadu (TQM) pada PT Citra Abadi Sejati ?
2. Apakah manfaat yang diperoleh dari penerapan manajemen mutu terpadu (TQM) pada PT Citra Abadi Sejati ?
3. Hambatan apa saja yang ditemui PT Citra Abadi Sejati dalam penerapan *Total Quality Management* (TQM) ?

1.3 Maksud dan Tujuan

Adapun maksud penyusunan Tugas Akhir ini meningkatkan pengetahuan tentang *Total Management Quality* atau Manajemen Mutu Terpadu dalam sebuah industri garmen dan bagaimana penerapannya.

Dan Tujuan penyusunan Tugas Akhir ini antara lain :

1. Mengetahui bagaimana penerapan TQM yang telah dilakukan PT Citra Abadi Sejati
2. Mengetahui manfaat-manfaat yang diperoleh PT. Citra Abadi Sejati dari penerapan TQM

3. Mengetahui hambatan apa saja yang ditemui PT. Citra Abadi dalam penerapan TQM

1.4 Waktu dan Tempat Praktek Kerja

Waktu praktek kerja selama 3 bulan (1 april – 30 juni 2013) bertempat di PT Citra Abadi Sejati Jl. Raya Kedung Halang No. 263 Bogor Jawa Barat Indonesia.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Definisi Kualitas

Pengertian atau definisi kualitas mempunyai cakupan yang sangat luas, relatif, berbeda-beda dan berubah-ubah, sehingga definisi dari kualitas memiliki banyak kriteria dan sangat bergantung pada konteksnya terutama jika dilihat dari sisi penilaian akhir konsumen dan definisi yang diberikan oleh berbagai ahli serta dari sudut pandang produsen sebagai pihak yang menciptakan kualitas, Namun pada dasarnya konsep dari kualitas sering dianggap sebagai kesesuaian, keseluruhan ciri-ciri atau karakteristik suatu produk yang diharapkan oleh konsumen. Menurut Kotler (2009), kualitas didefinisikan sebagai keseluruhan ciri serta sifat barang dan jasa yang berpengaruh pada kemampuan memenuhi kebutuhan yang dinyatakan maupun yang tersirat. Sedangkan menurut Tjiptono (2008)

kualitas merupakan perpaduan antara sifat dan karakteristik yang menentukan sejauh mana keluaran dapat memenuhi prasyarat kebutuhan pelanggan atau menilai sampai seberapa jauh sifat dan karakteristik itu memenuhi kebutuhannya.

Garvin dan Davis dalam M.N Nasution (2005,3) menyatakan, bahwa kualitas adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia/tenaga kerja, proses dan tugas, serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumen. Meskipun tidak ada definisi mengenai kualitas yang diterima secara universal, namun dari beberapa definisi di atas terdapat beberapa persamaan, yaitu dalam elemen-elemen sebagai berikut :

1. Kualitas mencakup usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan
2. Kualitas mencakup produk, tenaga kerja, proses, dan lingkungan.

3. Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (misalnya apa yang dianggap merupakan kualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada masa mendatang).

Hal tersebut menjadikan kualitas produk merupakan fokus utama saat ini dalam suatu perusahaan. Pentingnya kualitas dapat dijelaskan dari dua sudut, yaitu dari sudut manajemen operasional dan manajemen pemasaran. Dilihat dari sudut manajemen operasional, kualitas produk merupakan salah satu kebijaksanaan penting dalam meningkatkan daya saing produk yang harus memberi kepuasan kepada konsumen melebihi atau paling tidak sama dengan kualitas produk dari pesaing. Dilihat dari sudut manajemen pemasaran, kualitas produk merupakan salah satu unsur utama dalam bauran pemasaran (*marketing mix*), yaitu produk, harga, promosi, dan saluran distribusi yang dapat meningkatkan volume penjualan dan memperluas pangsa pasar perusahaan.

2.1.1 Pentingnya Kualitas bagi perusahaan.

Menurut Russel dalam Dorothea Wahyu Ariani (2003,9) mengidentifikasi enam peran pentingnya kualitas yaitu :

1. Meningkatkan reputasi perusahaan,
2. Menurunkan biaya,
3. Meningkatkan pangsa pasar,
4. Dampak internasional,
5. Adanya pertanggungjawaban produk,
6. Untuk penampilan produk dan mewujudkan kualitas yang dirasa penting,

Persaingan yang saat ini bukan lagi masalah harga melainkan kualitas produk. Hal inilah yang mendorong konsumen untuk mau membeli produk atau barang dengan harga tinggi namun berkualitas tinggi. Tetapi, kualitas mempunyai

banyak dimensi yang bersifat subyektif. Sebagai produsen, dituntut untuk mampu memenuhi kebutuhan dan harapan dan mampu menterjemahkan apa yang menjadi kebutuhan dan harapan mereka.

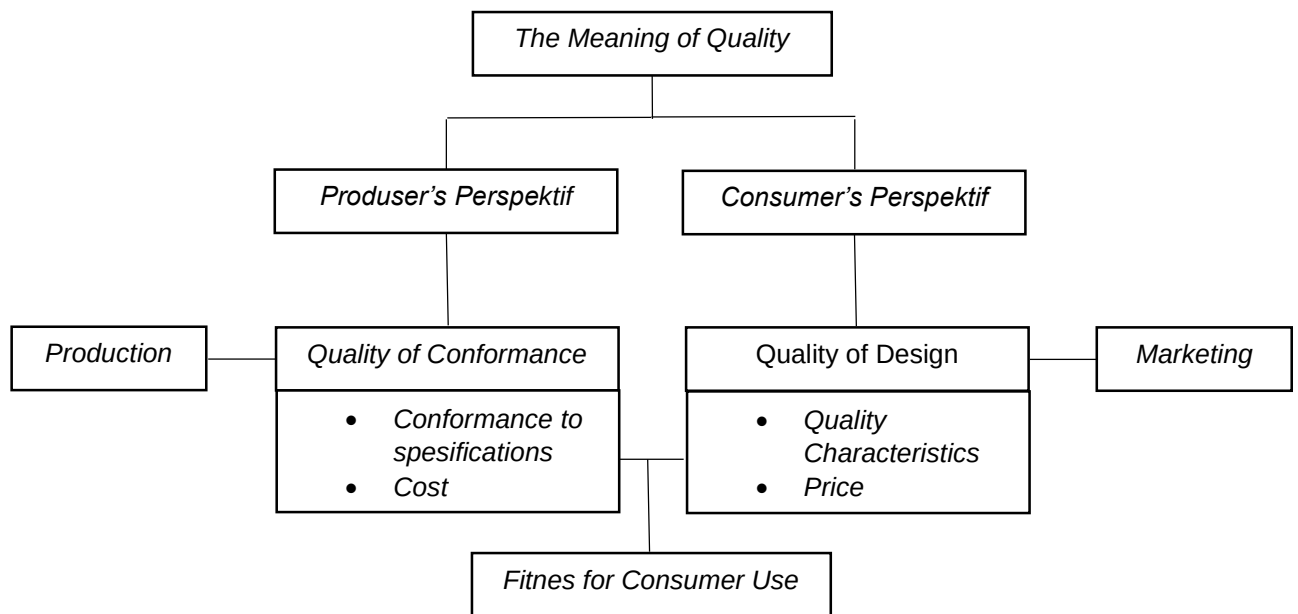
Oleh karena itu, yang dimaksud dengan kualitas bukan hanya kualitas produk itu sendiri, melainkan kualitas secara menyeluruh (*total quality*). *Total quality* merupakan suatu pendekatan untuk melaksanakan bisnis yang berusaha memaksimalkan persaingan organisasi melalui perbaikan secara menyeluruh dalam hal kualitas produk, pelayanan, orang, proses, dan lingkungan.

2.1.2 Konsep Kualitas pada Industri Manufaktur

Banyak ahli yang mendefinisikan kualitas yang secara garis besar orientasinya adalah kepuasan pelanggan yang merupakan tujuan perusahaan atau organisasi yang berorientasi pada kualitas. Dari beberapa definisi terdahulu dapat dikatakan bahwa secara garis besar, kualitas adalah keseluruhan ciri atau karakteristik produk atau jasa dalam tujuannya untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Pelanggan yang dimaksud di sini bukan pelanggan atau konsumen yang hanya datang sekali untuk mencoba dan tidak pernah kembali lagi, melainkan mereka datang berulang-ulang untuk membeli dan membeli. Meskipun demikian, konsumen yang baru pertama kali datang juga harus dilayani sebaik-baiknya, karena kepuasan yang pertama inilah yang akan membuat pelanggan datang dan datang lagi. Suatu produk dikatakan berkualitas mempunyai nilai subyektifitas yang tinggi antara konsumen dengan konsumen lain. Hal inilah yang sering didengar sebagai dimensi kualitas yang berbeda satu dari yang lain.

Secara umum dapat dikatakan bahwa kualitas produk atau jasa itu akan diwujudkan bila orientasi seluruh kegiatan perusahaan atau organisasi tersebut berorientasi pada kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*). Apabila

diutarakan secara rinci kualitas memiliki dua perspektif, yaitu perspektif produsen dan perspektif konsumen, di mana bila kedua hal tersebut disatukan maka akan dapat tercapai kesesuaian antara kedua sisi tersebut yang dikenal sebagai kesesuaian untuk digunakan oleh konsumen.



Sumber : Dorothea (2003)

Gambar 2.1

Dua Perspektif Kualitas

Apabila diperhatikan, maka kedua perspektif tersebut akan bertemu pada satu kata *"fitness for consumer use"*. Kesesuaian untuk digunakan tersebut merupakan kesesuaian antara konsumen dengan produsen, sehingga dapat membuat suatu standar yang disepakati bersama dan dapat memenuhi kebutuhan dan harapan kedua belah pihak.

2.1.3 Dimensi Kualitas

Garvin dalam Dorothea Wahyu Ariani (2003,14) menguraikan dimensi kualitas untuk industri manufaktur sebagai berikut :

1. *Performance*, yaitu kesesuaian produk dengan fungsi utama produk itu sendiri atau karakteristik operasi dari suatu produk.
2. *Feature*, yaitu ciri khas produk yang membedakan dari produk lain yang merupakan karakteristik pelengkap dan mampu menimbulkan kesan baik bagi pelanggan.
3. *Reliability*, yaitu kepercayaan pelanggan terhadap produk karena keandalannya atau karena kemungkinan rusaknya rendah.
4. *Conformance*, yaitu kesesuaian produk dengan syarat atau ukuran tertentu atau sejauh mana karakteristik desain dan operasi memenuhi standar yang telah ditetapkan.
5. *Durability*, yaitu tingkat keawetan produk atau lama umur produk.
6. *Serviceability*, yaitu kemudahan produk itu bila akan diperbaiki atau kemudahan memperoleh komponen produk tersebut.
7. *Aesthetic*, yaitu keindahan atau daya tarik produk tersebut.
8. *Perception*, yaitu fanatisme konsumen akan merek suatu produk tertentu karena citra atau reputasi produk itu sendiri.

Kualitas pada industri manufaktur selain menekankan pada produk yang dihasilkan, juga perlu diperhatikan kualitas pada proses produksi. Bahkan, yang terbaik adalah apabila perhatian pada kualitas bukan pada produk akhir melainkan pada proses produksinya atau produk yang masih ada dalam proses (*work in process*), sehingga bila diketahui ada cacat atau kesalahan masih dapat diperbaiki. Dengan demikian, produk akhir yang dihasilkan adalah produk yang

bebas cacat dan tidak ada lagi pemborosan yang harus dibayar mahal karena produk tersebut harus dibuang atau dilakukan pengerjaan ulang.

2.1.4 Sistem Kualitas Modern

Secara tradisional, para produsen melakukan inspeksi selesai produksi dengan cara menyortir produk yang jelek. Kemudian melakukan pengerjaan ulang bagian-bagian produk yang cacat. Dengan demikian, pengertian tradisional mengenai jaminan kualitas hanya berfokus kepada kegiatan inspeksi untuk mencegah lolosnya produk yang cacat ke tangan konsumen. Pada masa sekarang, pengertian jaminan kualitas lebih luas daripada sekedar kegiatan inspeksi. Pengertian modern jaminan kualitas adalah membangun sistem kualitas modern.

Menurut M.N Nasution (2005,7) pada dasarnya sistem kualitas modern dapat dicirikan oleh lima karakteristik yaitu sebagai berikut.

1. Sistem kualitas modern berorientasi kepada konsumen. Produk didesain sesuai dengan keinginan konsumen melalui riset pasar, kemudian diproduksi dengan cara-cara yang baik dan benar sehingga produk memenuhi spesifikasi desain, serta pada akhirnya memberikan pelayanan purnajual kepada pelanggan. Praktik dari setiap departemen dalam mengoptimalkan kegiatan operasionalnya tanpa memperdulikan kebutuhan dari departemen lain dalam perusahaan, dalam sistem kualitas modern hal tersebut tidak dapat dibenarkan. Dalam sistem kualitas modern, setiap orang harus menggunakan konsep berfikir sistem yang memperhatikan secara serius akan berlakunya prinsip hubungan pemasok-pelanggan.
2. Sistem kualitas modern dicirikan dengan adanya partisipasi aktif dalam proses peningkatan kualitas secara kontinu. Jika tanggung jawab kualitas hanya didelegasikan kepada departemen pengendalian kualitas saja, maka

setiap orang akan memiliki persepsi bahwa kualitas bukan merupakan perhatian kunci. Hal ini berdampak negatif secara psikologis di mana keterlibatan secara total aktif karyawan akan menjadi kurang dan lemah. Dengan demikian, dalam sistem kualitas modern, setiap orang menjadi aktif di mana keterlibatan melalui usaha atau dukungan dari manajemen puncak terhadap kualitas. Jika kualitas tidak termasuk dalam agenda manajemen, maka tidak akan memberikan motivasi kepada karyawan untuk memberikan usaha dan perhatian pada kualitas.

3. Sistem kualitas modern dicirikan dengan adanya pemahaman dari setiap orang terhadap tanggung jawab yang spesifik untuk kualitas. Dalam sistem kualitas modern, manajemen puncak harus menunjukkan komitmen melalui kata dan tindakan bahwa kualitas adalah teramat penting demi untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.
4. Sistem kualitas modern dicirikan adanya aktivitas yang berorientasi pada tindakan pencegahan kerusakan, bukan berfokus pada upaya mendeteksi kerusakan saja. Kualitas inspeksi saja tidak cukup dan hal itu terlalu mahal. Meskipun tetap menjadi persyaratan untuk inspeksi atau audit produk akhir, tetapi usaha kualitas seharusnya lebih difokuskan pada tindakan pencegahan sebelum terjadi kerusakan, dengan jalan melaksanakan aktivitas secara baik dan benar pada waktu pertama kali mulai melaksanakan sesuatu aktivitas. Dengan melaksanakan prinsip ini, maka usaha kualitas akan mereduksi biaya produksi.
5. Sistem kualitas modern dicirikan adanya suatu filosofi yang menganggap bahwa kualitas suatu jalan hidup. Isu kualitas selalu didiskusikan dalam rapat manajemen. Semua karyawan diberikan pelatihan tentang konsep kualitas dan metodenya. Setiap orang secara sukarela berpartisipasi dalam usaha peningkatan kualitas. Dengan demikian, sistem kualitas modern dicirikan

adanya kultur perusahaan yang melaksanakan proses peningkatan kualitas secara kontinu.

Menurut organisasi pengendalian kualitas Eropa, sistem kualitas modern merupakan suatu sistem aktivitas yang bertujuan memberikan jaminan dan menunjukan bukti bahwa aktivitas pengendalian kualitas secara total dalam kenyataannya adalah efektif. Sistem kualitas modern meliputi evaluasi secara kontinu tentang kecukupan dan efektivitas program pengendalian kualitas terpadu, meliputi pengujian, pemeriksaan, dan evaluasi terhadap faktor-faktor kualitas yang mempengaruhi spesifikasi, produksi, inspeksi, dan penggunaan produk.

Secara singkat, dikemukakan langkah-langkah yang dilakukan untuk menciptakan sistem kualitas modern menjadi lebih efektif (Thoby Mutis & Gasperz, 2004,13) yaitu sebagai berikut.

1. mendefinisikan dan merinci sasaran dan kebijakan kualitas.
2. Berorientasi pada kepuasan pelanggan.
3. Mengarahkan semua aktivitas untuk mencapai sasaran dan kebijakan kualitas.
4. Mengintegrasikan aktivitas-aktivitas di dalam organisasi.
5. Memberikan penjelasan tugas-tugas kepada personil untuk bersikap mementingkan kualitas produk guna mensukseskan program pengendalian kualitas terpadu.
6. Merinci aktivitas pengendalian kualitas kepada cara penjual produk.
7. Mengidentifikasi kualitas peralatan secara cermat.
8. Mendefinisikan dan mengefektifkan aliran informasi kualitas, memroses, dan mengendalikannya.
9. Melakukan pelatihan serta memotivasi personil untuk terus bekerja untuk meningkatkan kualitas.

10. Melakukan pengendalian biaya kualitas dan pengukuran lainnya serta menetapkan standar kualitas yang harus dicapai.
11. Mengefektifkan tindakan korektif yang konstruktif.
12. Melanjutkan sistem pengendalian, mencakup langkah selanjutnya dan menerima informasi umpan balik, melakukan analisis hasil, serta membandingkan dengan standar kualitas yang telah diterapkan.
13. Memeriksa aktivitas sistem kualitas modern secara periodik.

2.2 Definisi *Total Quality Management (TQM)*

Manajemen merupakan usaha untuk mencapai tujuan melalui orang lain. Dalam mencapai tujuan tersebut, kegiatan manajemen mempunyai beberapa fungsi yang harus dilaksanakan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian. Manajemen juga mempunyai peran yang harus dimainkan. Menurut Robbins dalam buku Dorothea Wahyu Ariani (2003,17) peran manajemen tersebut meliputi :

1. Peran interpersonal, yang meliputi peran kepemimpinan, peran kepemimpinan yang hanya menggunakan nama pemimpin sebagai simbol, dan peran penghubung dengan pihak eksternal organisasi.
2. Peran informatif, yang meliputi peran untuk memonitor kegiatan organisasi, peran penyebaran informasi kepada pihak internal dan eksternal organisasi, dan peran sebagai juru bicara ke pihak eksternal organisasi.
3. Peran pengambilan keputusan, yang meliputi peran kewirausahaan, peran penanganan gangguan, baik dari dalam maupun dari luar organisasi, peran pengalokasian sumber daya, dan peran sebagai negosiator dengan pihak eksternal. Baik peran maupun fungsi manajemen tersebut memang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan melalui orang lain.

Total quality management (TQM) berasal dari kata “total” yang berarti keseluruhan atau terpadu, “quality” yang berarti kualitas, dan “management” yang telah disamakan dengan manajemen dalam bahasa Indonesia yang diartikan dengan pengelolaan. Manajemen didefinisikan sebagai proses *planning, organizing, staffing, leading, dan controlling* terhadap seluruh kegiatan dalam organisasi. Gaspersz (2008,266) mengemukakan TQM (*Management Total Quality*) ialah pendekatan manajemen sistematis yang berorientasi pada organisasi, pelanggan, dan pasar melalui kombinasi antara pencarian fakta praktis dan penyelesaian masalah, guna menciptakan peningkatan secara signifikan dalam kualitas, produktivitas, dan kinerja lain dari perusahaan. Sedangkan Purnama (2006,51) mengemukakan TQM (*Management Total Quality*) ialah sistem terstruktur dengan serangkaian alat, teknik, dan filosofi yang didesain untuk menciptakan budaya perusahaan yang memiliki fokus terhadap konsumen, melibatkan partisipasi aktif para pekerja, dan perbaikan kualitas yang berkesinambungan yang menunjang tercapainya kepuasan konsumen secara total dan terus-menerus. Tujuan utama TQM adalah untuk mereorientasi sistem manajemen, perilaku staf, fokus organisasi dan proses-proses pengadaan pelayanan sehingga lembaga penyedia pelayanan bisa memproduksi lebih baik, pelayanan yang lebih efektif yang memenuhi kebutuhan, keinginan dan keperluan pelanggan.

Disamping itu, kualitas juga mencakup biaya, pendapatan, dan profit. Biaya yang rendah, pendapatan yang tinggi, dan profit yang konstan (*Robust*). Dengan peningkatan kualitas maka perusahaan atau organisasi dapat menekan biaya, karena dapat mengurangi atau menghilangkan pemborosan, sehingga diperoleh profit yang konstan namun pendapatan meningkat. Yang perlu dicatat di sini adalah diperolehnya profit atau laba yang konstan, atau naik sebagai akibat penekanan

biaya karena tidak menghasilkan produk cacat, bukan karena profit atau laba yang ditentukan terlebih dahulu.

2.2.1 Unsur Utama TQM

Menurut Goetsch dan Davis yang dikutip oleh M.N Nasution dalam buku Manajemen Mutu Terpadu (2005,22) ada sepuluh pilar utama TQM yaitu

1. Fokus pada Pelanggan

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

2. Obsesi terhadap Kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, pelanggan internal dan eksternal menentukan kualitas. Dengan kualitas yang diterapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan mereka. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif. Bila suatu organisasi terobsesi dengan kualitas, maka berlaku prinsip “*good enough is never good enough*”

3. Pendekatan Ilmiah

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

4. Komitmen Jangka Panjang

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

5. Kerja Sama Tim (*Team Work*)

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional sering kali 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 perusahaan pada lingkungan eksternal. Sementara itu, dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerja sama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitar.

6. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

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

7. Pendidikan dan Pelatihan

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

8. Kebebasan yang Terkendali

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

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. Akan tetapi, kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan/kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan, misalnya mengenai upah dan kondisi kerja.

10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM. Usaha untuk melibatkan karyawan membawa dua 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 juga meningkatkan “rasa memiliki” dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

2.2.2 Konsep TQM

TQM merupakan sistem manajemen yang berfokus pada semua orang/tenaga kerja, bertujuan untuk terus menerus meningkatkan nilai yang diberikan bagi pelanggan dengan biaya penciptaan nilai yang lebih rendah

daripada nilai suatu produk. Konsep TQM ini memerlukan komitmen semua anggota organisasi terhadap perbaikan seluruh aspek manajemen operasi.

Pada dasarnya, konsep TQM mengandung tiga unsur (Bounds et al, dalam Hessel, 2003,77), yaitu berikut ini.

1. Strategi nilai pelanggan

Nilai pelanggan adalah manfaat yang dapat diperoleh pelanggan atas penggunaan barang/jasa yang dihasilkan oleh perusahaan dan pengorbanan pelanggan untuk memperolehnya. Strategi ini merupakan perencanaan bisnis untuk memberikan nilai bagi pelanggan termasuk karakteristik produk, cara penyampaian pelayanan, dan sebagainya.

2. Sistem organisasional

Sistem organisasional berfokus pada penyediaan nilai bagi pelanggan. Sistem ini mencakup tenaga kerja, material, mesin/teknologi proses, metode operasi dan pelaksanaan kerja, aliran proses kerja, arus informasi, dan pembuat keputusan.

3. Perbaikan kualitas berkelanjutan

Perbaikan kualitas diperlukan untuk menghadapi lingkungan eksternal yang selalu berubah, terutama perubahan selera pelanggan. Konsep ini menuntut adanya komitmen untuk melakukan pengujian kualitas produk secara kontinu. Dengan perbaikan kualitas produk kontinu, akan dapat memuaskan pelanggan.

Penerapan TQM pada proses produksi dilakukan pada setiap tahap dalam proses produksi. Menurut M.N Nasution (2005,29) Proses produksi terdiri dari tiga tahap, yaitu

1. *Preproduction*

Adalah tahap sebelum produksi yaitu penentuan sistem kualitas desain dan sertifikasi produk. Kualitas desain menentukan spesifikasi produk yang jelas melalui keterlibatan semua departemen dengan pembentukan tim yang anggotanya lintas fungsional dan berbagai disiplin yang dapat meningkatkan kualitas produk (*produk feature*) dan *serviceability*.

2. *Production (input, proses, dan output)*

Diperlukan jaminan kualitas produk dengan menggunakan pengawas statistik. Dalam proses produksi, penerapan TQM melalui tiga cara yaitu :

- a. Meniadakan atau mengurangi penyimpangan proses produksi agar presentase kerusakan tidak ada atau kecil dan kualitas produk makin baik dengan menggunakan metode *statistical quality control*.
- b. Menekankan pada *preventive maintenance* untuk mencegah kerusakan mesin dan mencegah kesalahan dalam proses produksi.
- c. Melalui *employee self inspection* sebagai salah satu unsur dalam “manajemen proses” yang akan meningkatkan kesadaran karyawan untuk selalu menjaga kualitas produk.

3. *Postproduction*

Diperlukan jaminan kualitas mengenai ketepatan distribusi produk kepada pelanggan.

Keunggulan kompetatif organisasi adalah cara organisasi dalam menciptakan nilai bagi pelanggan biaya produksi. Dua keunggulan kompetatif yaitu *low cost* dan *differentiation product*. *Low cost* dicapai, yaitu dengan meningkatkan efisiensi semua kegiatan dengan biaya serendah mungkin. *Differentiation product* adalah kualitas barang/jasa yang berbeda dan lebih baik dari pesaing, *delivery* yang tepat waktu, pelayanan. Kemudahan penggunaan, dan faktor-faktor lain yang merupakan pembeda dengan pesaing.

Strategi keunggulan biaya dan diferensiasi produk mengusahakan keunggulan bersaing dalam jajaran luas industri, sedangkan strategi fokus ditujukan pada keunggulan biaya dan diferensiasi produk dalam segmen yang sempit. Ide mendasar konsep strategi generik ini adalah keunggulan bersaing merupakan inti baru setiap strategi dan pencapaian keunggulan bersaing yang membuat pilihan keunggulan bersaing apa yang ingin dicapai dan dalam cakupan aktivitas mana akan mencapainya.

2.2.3 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. Menurut Hensler dan Brunell yang dikutip oleh M.N Nasution (2005,30) ada empat prinsip utama dalam TQM. Keempat prinsip tersebut adalah sebagai berikut.

1. Kepuasan Pelanggan

Dalam TQM, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Semakin tinggi nilai yang diberikan, maka semakin besar pula kepuasan pelanggan.

2. Respek Terhadap Setiap Orang

Dalam perusahaan yang kualitasnya tergolong kelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas yang khas. Dengan demikian, karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai.

3. Manajemen Berdasarkan Fakta

Perusahaan kelas dunia berorientasi pada fakta. Ada dua konsep pokok yang berkaitan dengan hal ini. Pertama, prioritas (*prioritization*) yakni, suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh karena itu, dengan menggunakan data, maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital. Konsep kedua, variasi atau variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi. Dengan demikian, manajemen dapat memprediksikan hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

4. Perbaikan Berkesinambungan

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

2.2.4 Metode TQM

Pembahasan mengenai metode TQM difokuskan pada tiga pakar utama yang merupakan pionir dalam pengembangan TQM. Mereka adalah W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, dan Philip B. Crosby menurut M.N Nasution (2005,31).

Perbandingan pandangan ketiga pakar tersebut terhadap kualitas sebagai berikut.

Tabel 2.1

Perbandingan kualitas berdasarkan tiga pakar utama TQM.

No.	Items	Deming	Juran	Crosby
1.	Definisi Kualitas	Suatu tingkat yang dapat diprediksi dari keseragaman dan ketergantungan pada biaya yang rendah dan sesuai dengan pasar.	Kemampuan untuk digunakan (fitness for use).	Sesuai dengan persyaratan.
2.	Tingkat Tanggung Jawab Manajemen Senior	Bertanggung Jawab 94% atas masalah kualitas.	Kuran dari 20% masalah kualitas karena pekerja.	Bertanggung jawab untuk kualitas.
3.	Standar Prestasi/Motivasi	Kualitas memiliki banyak 'skala' sehingga perlu digunakan statistik untuk mengukur prestasi pada semua bidang; kerusakan nol sangat penting.	Menghindari kampanye untuk melakukan pekerjaan yang sempurna.	Kerusakan nol (zero defects).
4.	Pendekatan Umum	Mengurangi keanekaragaman dengan perbaikan berkesinambungan dan menghentikan inspeksi massal.	Pendekatan manajemen umum terhadap kualitas, khususnya unsur manusia.	Pencegahan, bukanlah inspeksi.
5.	Struktur	14 butir untuk manajemen.	10 butir perbaikan kualitas.	14 langkah perbaikan kualitas.
6.	Pengendalian Proses Statistik (Statistical Process Control)	Metode statistik untuk pengendalian kualitas harus digunakan.	Merekomendasi SPC, tetapi mengingatkan bahwa SPC dapat mengakibatkan total driven approach.	Menolak tingkat kualitas yang dapat diterima secara statistik.

Tabel 2.1 (Lanjutan)

7.	Basis Perbaikan	Secara terus-menerus mengurangi penyimpangan; menghilangkan tujuan tanpa metode.	Pendekatan kelompok proyek-proyek; menetapkan tujuan.	Suatu proses, bukanlah suatu program, tujuan perbaikan.
8.	Kerja Sama Tim	Partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dan memecahkan kendala antar departemen.	Pendekatan tim dan gugus kendali mutu.	Kelompok perbaikan kualitas dan dewan kualitas.
9.	Biaya Kualitas	Tidak ada optimum perbaikan terus-menerus.	Quality is not free, terdapat suatu optimum.	Cost of nonconformance; quality is free.
10.	Pembelian dan Barang yang Diterima	Inspeksi terlalu terlambat; menggunakan tingkat kualitas yang dapat diterima.	Masalah pembelian merupakan hal yang rumit sehingga diperlukan survei normal.	Nyatakan persyaratan; pemasok adalah 15 perluasan.
11.	Penilaian Pemasok	Tidak, kritikal dari kebanyakan sistem.	Ya, tetapi membantuk pemasok memperbaiki.	
12.	Hanya Satu Sourcing of Supply	Ya.	Tidak, dapat diabaikan untuk meningkatkan daya saing.	

Sumber : M.N Nasution (2005)

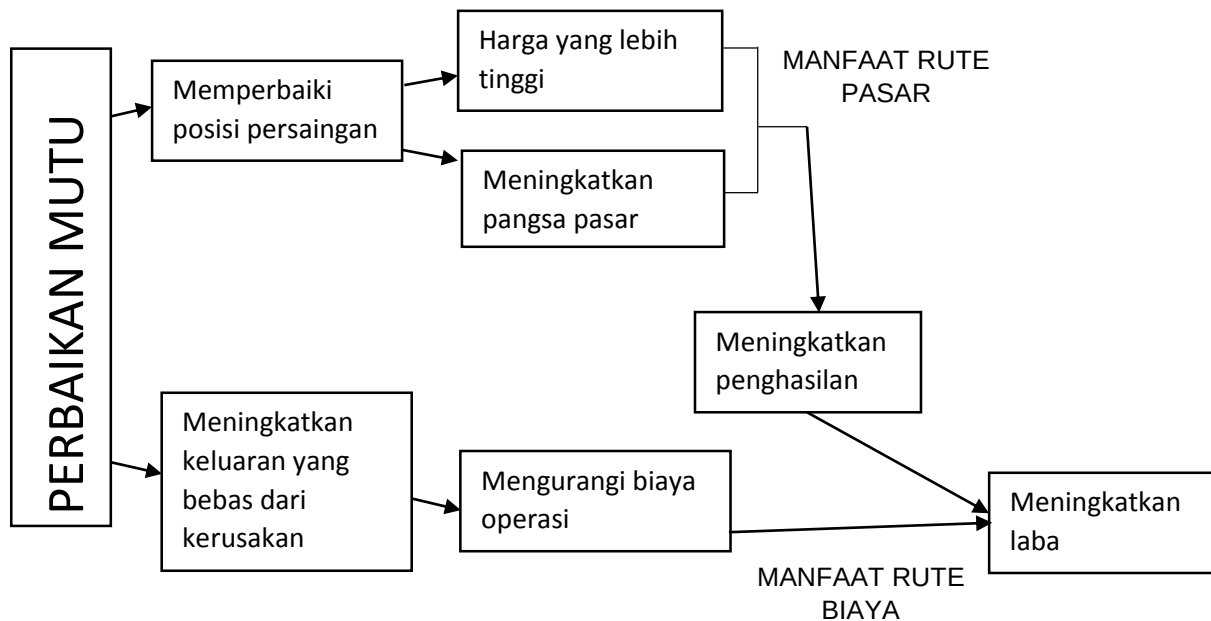
2.2.5 Manfaat TQM

Telah banyak hasil analisis yang menunjukkan bahwa manajemen kualitas berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, dan menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara dimensi kualitas dengan kinerja organisasi yang tergantung pada tipologi organisasinya. Analisis lain adalah menguji pengaruh praktik manajemen

kualitas terhadap kinerja dan keunggulan kompetitif perusahaan, yaitu menganalisis infrastruktur yang menciptakan lingkungan pendukung pelaksanaan manajemen kualitas. Hasil analisis menunjukkan bahwa infrastruktur berpengaruh pada kinerja perusahaan dan berpengaruh pada keunggulan kompetitif perusahaan.

Hessel (2003,7) telah meneliti hubungan antara penerapan TQM dengan kinerja dan keunggulan kompetitif beberapa perusahaan manufaktur di Indonesia. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kualitas merupakan syarat penting keberhasilan perusahaan, TQM merupakan pendekatan untuk mempertahankan hidup serta meningkatkan daya saing perusahaan, dan penerapan TQM memerlukan dukungan infrastruktur perusahaan.

Keuntungan yang didapatkan perusahaan karena menyediakan barang atau jasa yang berkualitas baik berasal dari pendapatan penjualan yang lebih tinggi dan biaya yang lebih rendah, gabungan keduanya menghasilkan profitabilitas dan pertumbuhan perusahaan.



Gambar 2.2
Manfaat TQM

Sumber : M.N Nasution (2005)

Hubungan-Hubungan dalam gambar menurut M.N Nasution (2005,42) dijelaskan sebagai berikut.

1. Pasar yang dilayani oleh industri mencakup pelanggan-pelanggan dengan kebutuhan barang dan jasa tertentu.
2. Penelitian pemasaran mengidentifikasi kebutuhan tersebut dan mendefinisikannya dalam hal kualitas.
3. Pelanggan menganggap produk dan jasa perusahaan lebih berkualitas dari pada pesaingnya
4. Karena dianggap lebih berkualitas, pelanggan bersedia membayar harga yang relatif lebih tinggi daripada harga pesaing.
5. Kerana dianggap lebih berkualitas dan harganya lebih tinggi, produk tersebut dianggap lebih memiliki nilai yang relatif lebih tinggi.

6. Nilai yang relatif lebih tinggi menghasilkan kenaikan dalam pangsa pasar.
7. Berkat program kualitasnya, perusahaan dapat mengikuti spesifikasi pelanggan lebih baik daripada pesaing.
8. Efektivitas ini menghasilkan penurunan biaya dengan memproduksi produk yang dibutuhkan secara benar sejak pertama kali.
9. Penurunan biaya digabungkan dengan pangsa pasar yang lebih luas akan menghasilkan biaya yang lebih rendah daripada pesaing.
10. Gabungan dari keunggulan relatif di bidang harga, pangsa pasar, dan biaya untuk menciptakan profitabilitas serta pertumbuhan perusahaan.

Berdasarkan pengaruh hubungan tersebut di atas, maka kualitas ditentukan oleh dua pengaruh. Pengaruh pertama berasal dari pelanggan perusahaan dalam bentuk peningkatan pendapatan penjualan. Pengaruh yang lain bersumber dari efisiensi internal dan dicerminkan dalam penurunan biaya. Lebih singkatnya manfaat dari TQM adalah sebagai berikut :

1. Manfaat bagi perusahaan
 - a. Terdapat perubahan kualitas produk dan pelayanan
 - b. Staff lebih termotivasi
 - c. Produktivitas meningkat
 - d. Biaya turun (cost reduction)
 - e. Produk cacat berkurang
 - f. Permasalahan dapat diselesaikan dengan cepat
 - g. Membantu terciptanya *team work*
 - h. Membuat perusahaan lebih sensitive terhadap kebutuhan pelanggan
 - i. Hubungan antara staff departemen yang berbeda lebih mudah
2. Manfaat bagi pelanggan
 - a. Pelanggan lebih diperhatikan

- b. Sedikit atau bahkan tidak memiliki masalah dengan produk ataupun pelayanan
- c. Kepuasan pelanggan terjamin

2.2.6 Implementasi TQM

Dalam era globalisasi dan liberalisasi perdagangan, terjadi berbagai perubahan dalam hampir semua aspek, misalnya dalam aspek ekonomi, politik, sosial budaya, teknologi, hukum, hankam, dan aspek lainnya. Perubahan yang terjadi tersebut ada yang bersifat makro dan ada pula yang bersifat mikro. Lingkungan manufaktur sebagai salah satu bagian dari aspek ekonomi juga mengalami hal yang sama. Berbagai tren baru dalam lingkungan manufaktur membawa dampak terhadap kualitas. Secara garis besar, ada sembilan tren dalam lingkungan manufaktur baru (M.N Nasution, 2005,350)

Tabel 2.2

9 tren baru dalam lingkungan manufaktur

Tren	Implikasi terhadap mutu
1. Fokus pada strategi manufaktur	Mutu menjadi dasar strategi kekuatan bersaing
2. Produksi barang bermutu tinggi	Mutu secara langsung berhubungan dengan pangsa pasar, pertumbuhan bisnis dan laba
3. Pengurangan tingkat persediaan dengan konsep <i>just in time</i>	Pengurangan biaya persediaan
4. Skedul produksi yang ketat	Peningkatan ketersediaan oleh pelanggan dipersepsikan sebagai aspek mutu
5. Bauran dan variasi produk	Memungkinkan fokus pada strategi dan segmentasi pasar
6. Otomatisasi mesin & peralatan	Memberikan justifikasi bagi peningkatan mutu dan produktivitas
7. Daur hidup produk lebih singkat	Memberikan peluang bagi usaha mempercepat perubahan pasar dan memasukan teknologi baru ke dalam produk melalui program manajemen mutu
8. Perubahan organisasi	Tanggung jawab mutu didelegasikan kepada unit bisnis strategik dan manajer produk
9. Teknologi informasi	Memungkinkan pengendalian lebih ketat terhadap biaya mutu, manajemen mutu dan integrasi fungsional silang

Sumber : M.N Nasution (2005)

Pada tabel tersebut terlihat bahwa telah banyak tren mengalami perubahan dalam lingkungan manufaktur. Kelangsungan hidup perusahaan sangat tergantung pada kemampuan untuk memberi respons terhadap perubahan-perubahan tersebut secara efektif.

Total quality management merupakan suatu konsep manajemen modern yang berusaha untuk merespons secara tepat terhadap setiap perubahan yang ada, baik yang didorong oleh kekuatan eksternal maupun internal. TQM juga merupakan tantangan terhadap teori manajemen tradisional yang sudah mapan. Pendekatan tradisional menekankan tujuan perusahaan pada usaha memaksimalkan laba atau memaksimalkan kemakmuran para pemilik perusahaan. Sedangkan TQM lebih berfokus pada tujuan perusahaan untuk melayani kebutuhan pelanggan dengan memasok barang dan jasa yang memiliki kualitas setinggi mungkin.

Kehadiran TQM sebagai paradigma baru menuntut komitmen jangka panjang dan perubahan total atas paradigma manajemen tradisional. Secara sederhana, paradigma dapat diartikan cara pandang atau berfikir. Perlunya perubahan total dikarenakan cara menjalankan bisnis dengan TQM berbeda sekali dengan cara tradisional. Perbedaan pokok adalah berupa karakteristik yang tercakup dalam unsur-unsur TQM yang telah dijelaskan sebelumnya.

Munculnya TQM juga dikarenakan adanya kekurangan atau kesalahan dalam menjalankan bisnis dengan menggunakan pendekatan tradisional. Beberapa kekurangan atau kesalahan tersebut menurut Fandy yang dikutip oleh M.N Nasution (2005,353) antara lain sebagai berikut.

1. Berfokus pada jangka pendek

Perusahaan yang menjalankan bisnisnya dengan cara tradisional biasanya berorientasi pada tujuan jangka pendek. Hal ini masih banyak terjadi dalam hampir semua sektor yang ada, baik manufaktur, jasa, maupun organisasi milik pemerintah.

2. Cenderung bersifat arogan, tidak berfokus pada pelanggan.

Sebagian besar perusahaan yang menggunakan pendekatan tradisional menganggap mereka lebih mengetahui atau memahami kebutuhan pelanggan daripada pelanggan itu sendiri, atau bahkan mereka sama sekali tidak memperdulikan kebutuhan oelanggannya.

3. Memandang rendah kontribusi potensial karyawan

Pendekatan tradisional sangat memandang rendah kontribusi potensial dari para karyawannya, terutama karyawan operasional.

4. Menganggap bahwa mutu yang lebih baik hanya dapat dicapai dengan biaya yang tinggi.

Perusahaan yang sukses melakukan perubahan dan menerapkan total quality merasakan bahwa kualitas tidak hanya gratis, tetapi juga memberi manfaat.

5. Mengutamakan bossmanship bukan leadership

Hingga saat ini masih banyak manager tradisional yang berpandangan bossmanship, yaitu hanya memberi perintah kepada bawahan. Mereka hanya memperdulikan hal-hal seperti: apakah prosedur telah dipatuhi dan diikuti, apakah kouta tercapai dan jangan ada seorang pun yang membuat masalah. Hal ini meminimumkan kebutuhan akan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Dengan demikian, yang perlu dilakukan karyawn hanyalah instruksi kerja yang sederhana, alat kerja yang tepat, dan tenaga kerja yang dibutuhkan.

2.2.6.1 Persyaratan Implementasi TQM

Tujuan kepemimpinan dalam suatu perusahaan adalah untuk memperbaiki kinerja sumber daya manusia lainnya, memperbaiki kualitas untuk meningkatkan output dan secara simultan memberikan penghargaan atas prestasi kerja karyawan.

TQM merupakan transformasi budaya yang didorong oleh definisi ulang (*reengineering*) terhadap peranan manajemen. Hal ini dikarenakan TQM merupakan paradigma manajerial baru. Paradigma manajerial sendiri mengandung pengertian cara berfikir dan bertindak dalam menjalankan bisnis. Pihak manajemen harus mengubah dirinya terlebih dahulu, baik aspek nilai, keyakinan, asumsi, maupun cara mereka menjalankan bisnis. Dengan demikian, peranan manajemen puncak adalah tanggung jawab, perilaku, atau prestasi, kinerja yang diharapkan karena posisi yang dipegangnya. Selain melaksanakan kepemimpinan yang diharapkan dapat memotivasi dan mengarahkan para karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, manajemen puncak juga bertanggung jawab dalam mengatasi setiap penolakan terhadap perubahan ke arah manajemen baru. Dalam mengatasi penolakan terhadap perubahan tersebut, manajer puncak dapat menggunakan salah satu strategi berikut menurut Kreitner dan Kinicki dalam buku M.N Nasution (2005,356). Pemilihan strategi ini didasarkan pada situasi dan jenis penolakan yang dihadapi.

1. Pendidikan dan Komunikasi

Pendidikan dan pelatihan karyawan diperlukan agar karyawan dapat lebih memahami maksud dan tujuan perlunya perubahan serta keterampilan mereka meningkat dalam mengimplementasikan TQM. Keuntungan strategi ini adalah bila karyawan telah diyakinkan maka mereka akan selalu membantu implementasi perubahan ke arah TQM. Hanya saja kelemahan

strategi ini adalah membutuhkan waktu lama, terutama bila karyawan dalam jumlah yang sangat banyak.

2. Partisipasi dan Keterlibatan

Kondisi yang sesuai untuk strategi ini adalah bila manajemen puncak tidak memiliki semua informasi yang dibutuhkan untuk mendesain perubahan, sementara pihak manajer madya dan manajer tingkat bawah serta karyawan memiliki informasi dan kemungkinan besar untuk menolak perubahan.

3. Fasilitasi dan Dukungan

Strategi ini diterapkan bila orang menolak dukungan dikarenakan masalah penyesuaian.

4. Negosiasi dan Kesepakatan

Strategi ini cocok digunakan bila ada kemungkinan posisi atau kedudukan seseorang atau suatu kelompok terancam dengan adanya perubahan yang direncanakan.

5. Manipulasi dan *Cooptation*

Strategi ini dapat diterapkan bila strategi lainnya tidak dapat berjalan sebagaimana yang diharapkan. Strategi ini merupakan solusi masalah penolakan yang relatif cepat dan murah. Akan tetapi, suatu saat mungkin timbul masalah bila karyawan merasa dimanipulasi.

6. Paksaan Secara Eksplisit dan Implisit

Strategi ini sesuai pada kondisi di mana faktor kecepatan merupakan pertimbangan utama dan inisiator perubahan memiliki kekuasaan yang besar. Strategi ini dapat memberikan hasil dalam waktu relatif singkat dan dapat mengatasi segala macam penolakan. Akan tetapi, strategi ini sangat riskan karena dapat menyebabkan kebencian yang mendalam terhadap inisiator perubahan.

2.2.6.2 Pendekatan Implementasi yang Harus Dihindari

Dalam implementasi TQM tidak ada satupun rumus, kiat atau cara tertentu berlaku universal, yang dapat menghasilkan kesuksesan dalam segala kondisi dan untuk semua organisasi. 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 organisasi tersebut.

Meskipun tidak ada cara yang tepat untuk menerapkan TQM, tetapi ada asas-asas atau fundamental yang berlaku dalam setiap implementasi TQM. Organisasi harus menggunakan pendekatan yang terstruktur yang memanfaatkan kekuatan, budaya, situasi bisnis, dan kepribadian yang terlibat. Komunikasi merupakan faktor yang sangat penting dalam mendukung kesuksesan penerapan TQM.

Agar implementasi TQM dapat berjalan dengan sukses, perusahaan harus mempelajari semua informasi yang ada, baik mengenai implementasi yang sukses maupun yang gagal di perusahaan lain. Ada beberapa pendekatan implementasi TQM yang harus dihindari menurut Fandy yang dikutip oleh M.N Nasution (2005,358)

1. Jangan melatih semua karyawan sekaligus.
2. Jangan tergesa-gesa menerapkan TQM dengan melibatkan terlalu banyak orang dalam satu tim.
3. Implementasi TQM tidak boleh didelegasikan.
4. Jangan memulai implementasi bila manajemen belum benar-benar siap.

Adapun pengaruh penerapan TQM pada kinerja organisasi (Hessel, 2003,84) meliputi :

- a. Proses desain produk
- b. Manajemen arus proses
- c. Statistical quality control
- d. Hubungan jangka panjang dengan pelanggan
- e. Sikap kerja para pekerja
- f. Kinerja organisasi pada keunggulan kompetitif

Akan tetapi hasil analisis implementasi TQM di Indonesia menunjukkan ketidaksempurnaan implementasi TQM dan kurangnya infrastruktur yang mendukung implementasi TQM. Secara umum, terdapat beberapa faktor penyebab yang memungkinkan keadaan tersebut (Hessel, 2003,98) yaitu :

1. Kurangnya komitmen manajemen puncak
Hal ini ditunjukkan dengan dukungan manajemen puncak hanya berpengaruh signifikan pada “manajemen arus proses”
2. Kurangnya dukungan infrastruktur untuk implementasi TQM. TQM bergerak pada lima dimensi infrastruktur, yaitu hubungan dengan pelanggan (*customer chain*), dukungan manajemen puncak, manajemen sumber daya manusia hubungan dengan pemasok (*chain supply*) dengan sikap kerja karyawan.
3. *Partial quality management*. Implementasi TQM masih bersifat partial yang berorientasi hanya pada *little quality*, yaitu hanya dibidang produksi saja. Hal ini menunjukkan implementasi TQM baru terbatas pada bagian produksi saja dan tidak keseluruhan sistem organisasi yang ada.
4. Kurangnya pengetahuan tentang konsep TQM yang akan mempersulit karyawan untuk menerima dan menerapkan konsep TQM.

5. Budaya organisasi kurang mendukung implementasi TQM, di mana belum sepenuhnya berfokus pada kepuasan pelanggan.
6. Ketidaksempurnaan implementasi TQM. Ini disebabkan adanya kekuatiran karyawan mengenai adanya kemungkinan diberhentikan.

2.3 Alat dan Teknik Perbaikan Kualitas

Total Quality Management (TQM) digunakan sebagai konsep manajemen organisasi yang memperhatikan dan mengutamakan suara pelanggan. Menurut Dorothea Wahyu Ariani (2003, 169) TQM meliputi tiga kegiatan utama, yaitu *hoshin planning*, *quality function deployment*, dan *daily control*.

1. *Hoshin planning* berkaitan dengan kebijakan manajemen yang merupakan satu kesatuan terintegrasi dalam organisasi yang memonitor lingkungan eksternal dan mengembangkan cara proaktif untuk menyesuaikan dengan arah organisasi mas mendatang. *Hoshin planning* ini meliputi ketepatan dan kecepatan produk sampai ke pasar sehingga dapat meningkatkan laba.
2. *Quality Function Deployment* (QFD) yang merupakan alat untuk menerapkan TQM menggunakan manajemen dan tim lintas fungsi (*cross-functional teams*) yang terintegrasi secara horisontal sehingga semua departemen dapat bekerja bersama-sama untuk mencapai sasaran, yaitu kepuasan pelanggan. *Quality Function Deployment* mencakup konsep produk yang terbaik sampai ke pasar sehingga meningkatkan laba.
3. *Daily Control*, merupakan komponen utama total quality management dengan menggunakan alat bantu *statistical process control* dan parameter desain untuk memonitor pelaksanaan *quality function deployment* berdasarkan pengendalian sehari-hari. *Daily Control* ini menekankan penawaran harga terbaik dari produk sehingga dapat meningkatkan laba.

Dalam kegiatan pengendalian harian mutu secara rutin, ada beberapa alat yang sering digunakan dalam memperbaiki kondisi perusahaan untuk dapat meningkatkan kualitas produk atau jasa yang dihasilkan. Alat dan teknik tersebut sebenarnya lebih merupakan alat dan teknik penyelesaian masalah yang berkaitan dengan peningkatan kualitas perusahaan atau organisasi. Alat dan teknik tersebut biasanya digunakan untuk menemukan kesalahan, mencari penyebab kesalahan, dan memutuskan cara penyelesaiannya atau menghilangkan penyebab-penyebab kesalahan tersebut. Apabila hal tersebut berhasil dilakukan, maka perbaikan kualitas atau *continous quality improvement* dapat tercapai. Teknik dan alat tersebut dapat berwujud dua jenis yaitu yang menggunakan data verbal atau kualitatif dan yang menggunakan data numerik atau kuantitatif. Berikut adalah alat dan teknik perbaikan kualitas dengan data verbal atau kualitatif (Dorothea Wahyu Ariani, 2003, 171)

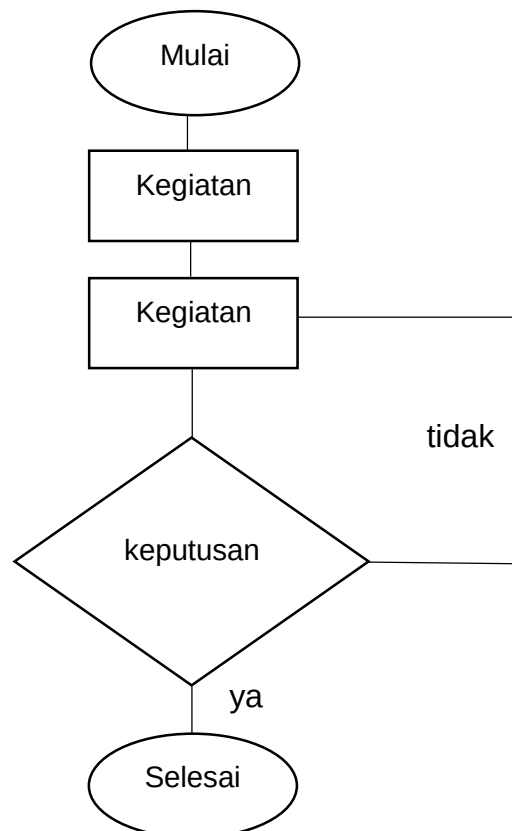
1. *Flowchart*

Flowchart adalah gambaran skematik atau diagram yang menunjukkan seluruh langkah dalam suatu proses dan menunjukkan bagaimana langkah itu saling berinteraksi satu sama lain. *Flowchart* digambarkan dengan simbol-simbol, dan setiap orang yang bertanggung jawab untuk memperbaiki suatu proses harus mengetahui seluruh langkah dalam proses tersebut. *Flowchart* dalam proses produksi atau operasional pada suatu organisasi atau perusahaan tersebut dapat digunakan untuk berbagai tujuan, antara lain

- a. Memberikan pengertian dan petunjuk tentang jalannya proses produksi atau operasional pada suatu organisasi atau perusahaan;

- b. Membandingkan proses sesungguhnya yang dirasakan para pelanggan baik pelanggan internal maupun eksternal dengan proses ideal yang diinginkan pelanggan tersebut;
- c. Mengetahui langkah-langkah yang duplikatif dan langkah-langkah yang tidak perlu;
- d. Mengetahui di mana atau dalam bagian proses yang mana pengukuran dapat dilakukan;
- e. Menggambarkan sistem total.

Gambaran umum mengenai *flowchart*



Gambar 2.3

Gambaran Umum *Flowchart*

Sumber : Dorothea Wahyu Ariani (2003)

2. *Brainstorming*

Brainstorming adalah cara untuk memacu pemikiran kreatif guna mengumpulkan ide-ide dari suatu kelompok dalam waktu yang relatif singkat. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam melaksanakan *brainstorming* antara lain sebagai berikut.

- a. Masing-masing anggota kelompok telah sependapat mengenai isu pokok yang dibahas.
- b. Harus bisa menciptakan kondisi di mana masing-masing anggota kelompok merasa bebas untuk mengemukakan idenya.
- c. Hindari saling kritik atau tirani dalam mengemukakan ide oleh para anggota kelompok.
- d. Ungkapan ide yang dikemukakan tersebut perlu ditulis sebagaimana aslinya.
- e. Pada akhir *brainstorming* perlu dibuat rangkuman ide-ide yang dikemukakan untuk dicari penyelesaiannya.

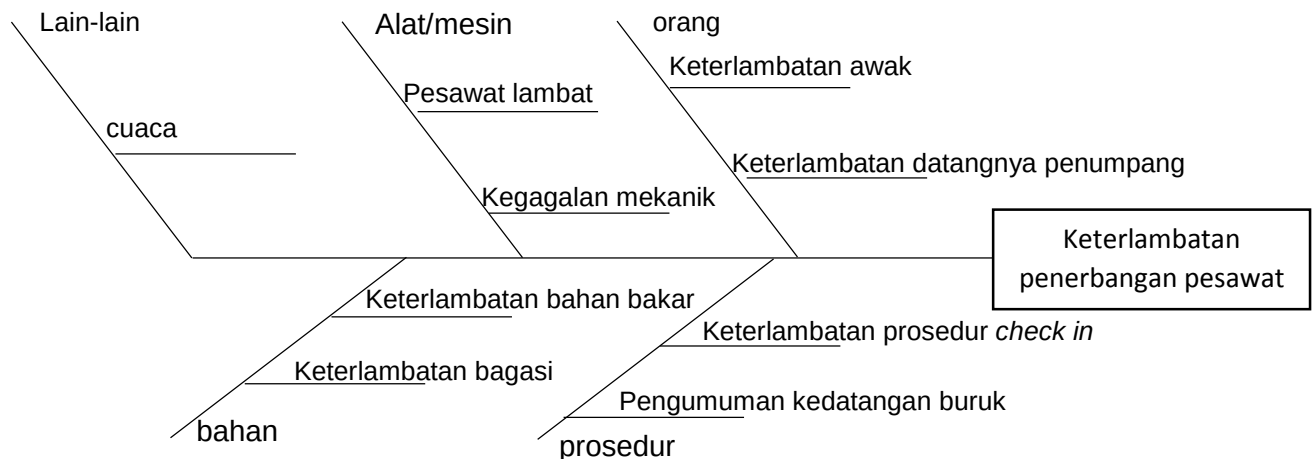
3. *Cause dan Effect Diagram*

Cause dan effect diagram digunakan untuk menganalisis persoalan dan faktor-faktor yang menimbulkan persoalan tersebut. Dengan demikian, diagram tersebut dapat digunakan untuk menjelaskan sebab-sebab suatu persoalan. *Cause and effect diagram* juga disebut *Ishikawa Diagram* karena dikembangkan oleh Dr. Kaoru Ishikawa. Diagram tersebut juga disebut *fishbone diagram* karena berbentuk seperti kerangka ikan.

Cause and effect diagram dapat dipergunakan untuk hal-hal sebagai berikut

1. Untuk menyimpulkan sebab-sebab variasi dalam proses.
2. Untuk mengidentifikasi kategori dan subkategori sebab-sebab yang mempengaruhi suatu karakteristik kualitas tertentu.

3. Untuk memberikan petunjuk mengenai macam-macam data yang perlu dikumpulkan.



Gambar 2.4

Cause and effect diagram

Sumber : Dorothea Wahyu Ariani (2003)

4. Affinity Diagram

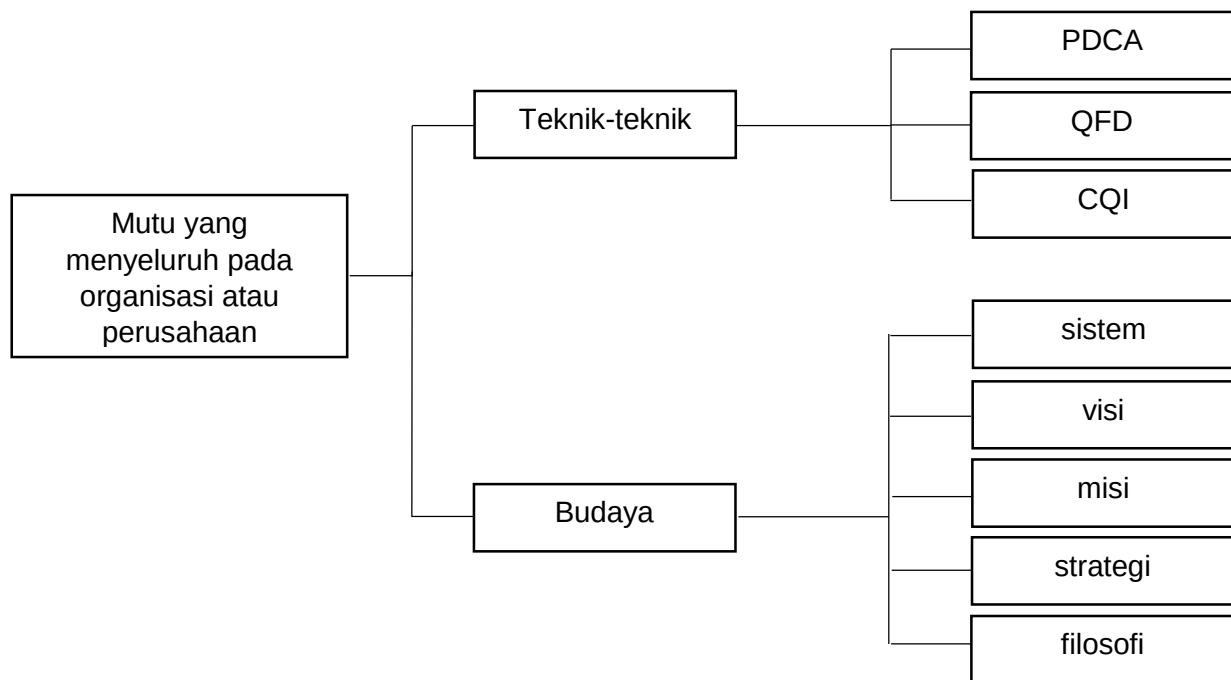
Affinity diagram dikembangkan oleh Jiro Kawakita pada tahun 1950-an dan sering menggunakan hasil *brainstorming* untuk mengorganisasikan informasi sehingga mudah dipahami untuk mengadakan perbaikan proses. Langkah-langkah dalam membuat *affinity diagram* adalah sebagai berikut.

- Tim sependapat akan topik atau tema yang hendak dibahas.
- Tim mengelompokkan fakta-fakta yang diketahuinya mengenai tema tersebut.
- Tim kemudian memberikan nama kepada masing-masing golongan fakta tersebut.

- d. Tim selanjutnya menyusun golongan-golongan fakta tersebut menurut hirarkhi pentingnya golongan-golongan itu.
- e. Akhirnya, tim menyimpulkan tentang tindakan-tindakan korektif yang perlu diambil guna mengatasi fakta-fakta yang mengganggu proses.

5. *Tree Diagram*

Tree diagram merupakan alat yang digunakan untuk menghubungkan tujuan yang harus ditempuh dengan tugas yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan tersebut. Diagram tersebut digunakan untuk dapat mengetahui apa yang diinginkan pelanggan dari jasa atau produk yang ditawarkan.



Gambar 2.5

Tree Diagram

Sumber : Dorothea Wahyu Ariani (2003)

Adapun berikut ini adalah alat dan teknik perbaikan kualitas dengan data Numerik (Dorothea Wahyu Ariani, 2003, 171)

1. *Check Sheet*

Check Sheet adalah alat yang sering digunakan untuk menghitung seberapa sering sesuatu itu terjadi dan sering digunakan dalam pengumpulan dan pencatatan data. Data yang sudah terkumpul tersebut kemudian dimasukkan ke dalam grafik, seperti pareto chart ataupun histogram untuk kemudian dilakukan analisis terhadapnya. *Check sheet* ini dapat digunakan sebagai alat bantu dalam tahap pelaksanaan (*do*) dalam *plan-do-check-action cycle*.

Contoh *check sheet* sederhana

Tabel 2.3
cheeck sheet

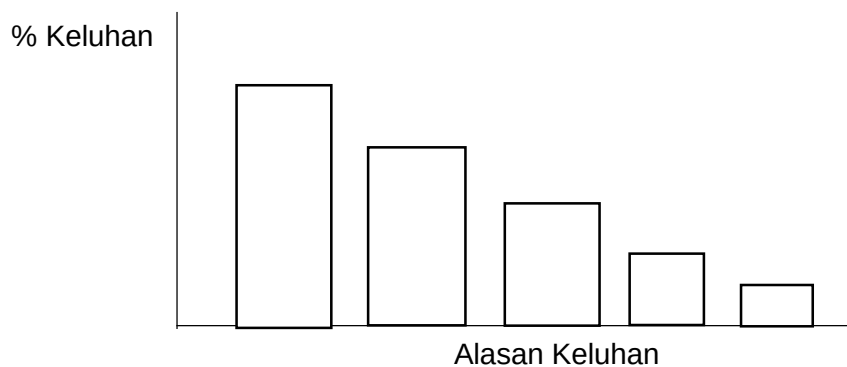
Bagian-bagian	Enam bulan ke			
	Bulan 1	Bulan 2	Bulan 3	total
Bagian 1	x	x	x	x
Bagian 2	x	x	x	x
Bagian 3	x	x	x	x
Bagian 4	x	x	x	x
Bagian 5	x	x	x	x

Sumber : M.N Nasution (2005)

2. *Pareto Diagram*

Pareto diagram merupakan diagram yang dikembangkan oleh seorang ahli yang bernama Vilfredo Pareto adalah alat yang digunakan untuk membandingkan berbagai kategori kejadian yang disusun menurut ukurannya untuk menentukan pentingnya atau prioritas kategori kejadian-kejadian atau sebab-sebab kejadian yang akan dianalisis, sehingga kita

dapat memusatkan perhatian pada sebab-sebab yang mempunyai dampak terbesar terhadap kejadian tersebut.



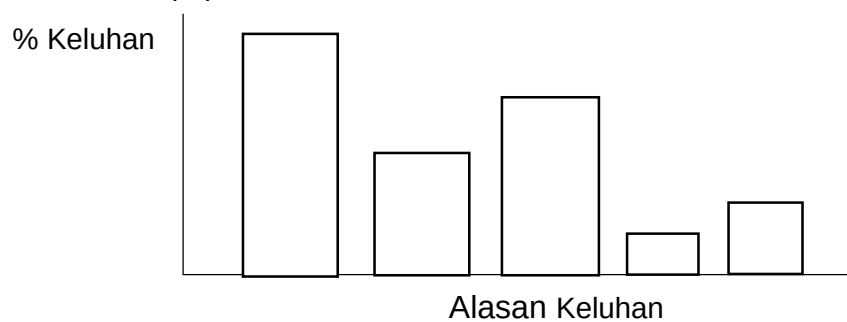
Gambar 2.6

Pareto Diagram

Sumber : Dorothea Wahyu Ariani (2003)

3. *Histogram*

Histogram adalah alat yang digunakan untuk menunjukkan variasi data pengukuran dan variasi setiap proses. Berbeda dengan *pareto chart* yang penyusunannya menurut urutan yang memiliki proporsi terbesar ke kiri hingga proporsi terkecil, *histogram* ini penyusunannya tidak menggunakan urutan apapun.



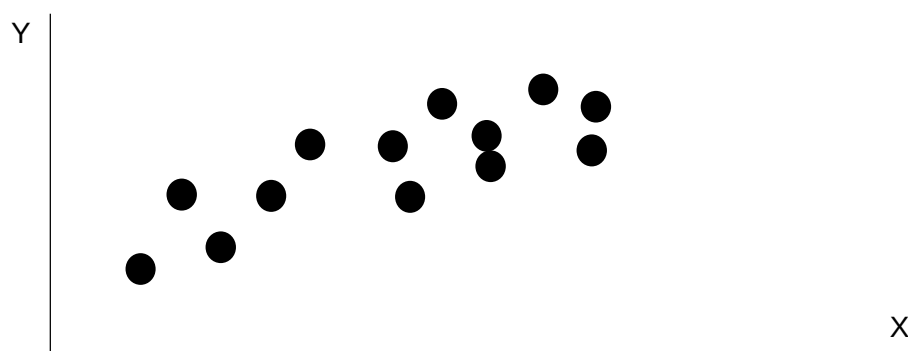
Gambar 2.7

Histogram Diagram

Sumber : Dorothea Wahyu Ariani (2003)

4. *Scatter Diagram*

Scatter diagram adalah gambaran yang menunjukkan kemungkinan hubungan (korelasi) antara pasangan dua macam variabel dan menunjukkan keeratan hubungan antara dua variabel tersebut yang sering diwujudkan sebagai koefisien korelasi. *Scatter diagram* juga dapat digunakan untuk mengecek apakah suatu variabel dapat digunakan untuk mengganti variabel yang lain. Diagram ini berupa titik yang menghubungkan paling tidak dua variabel, X dan Y yang menunjukkan keeratannya, sehingga dapat dilihat apakah suatu kesalahan dapat disebut berhubungan atau terkait dengan masalah atau kesalahan yang lain.



Gambar 2.8

Scatter Diagram

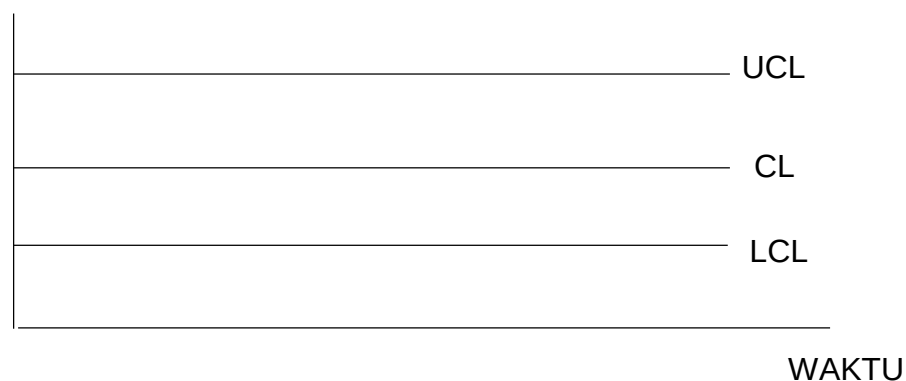
Sumber : Dorothea Wahyu Ariani (2003)

5. *Control Chart*

Control Chart adalah grafik yang digunakan untuk menentukan apakah suatu proses berada dalam keadaan *in control* atau *out of control*. *Control limit* yang meliputi batas atas (*upper control limit*) dan batas bawah (*lower control limit*) dapat membantu kita untuk menggambar performansi yang diharapkan dari suatu proses, yang menunjukkan bahwa proses tersebut konsisten. Dengan mengetahui kondisi proses, maka dapat mengetahui sumber variasi

proses, apakah merupakan *common cause* atau *spesial cause*. Apabila merupakan *special cause*, kita dapat mengadakan perubahan tanpa mengubah proses secara keseluruhan, tetapi bila merupakan *common cause* maka kita tidak dapat mengadakan perubahan. Dalam siklus PDCA, *control chart* digunakan dalam tahap pelaksanaan (*do*) dan pengujian (*check*)

Hasil Pengukuran



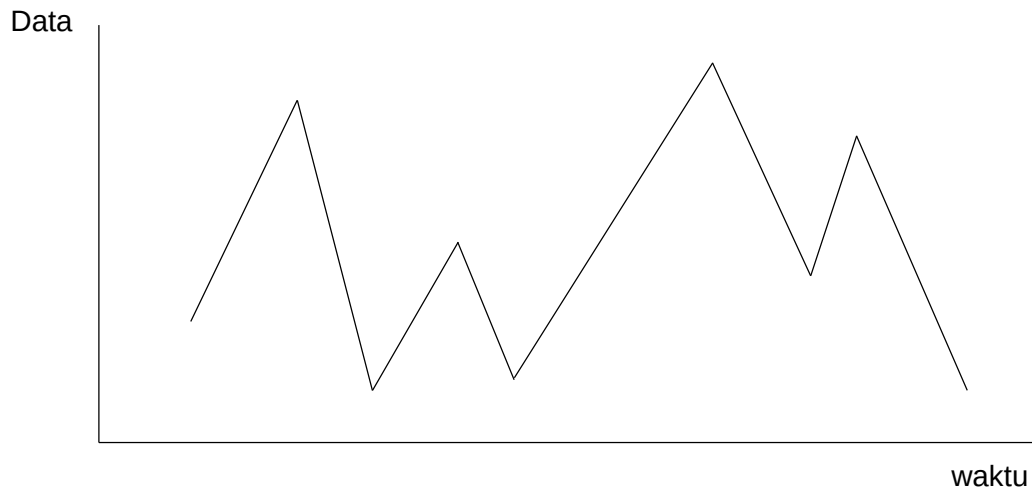
Gambar 2.9

Control Chart

Sumber : Dorothea Wahyu Ariani (2003)

6. *Run Chart*

Run Chart adalah grafik yang menunjukkan variasi ukuran sepanjang waktu, kecenderungan, daur, dan pola-pola lain dalam suatu proses, misalnya perubahan dalam proses dan memperbandingkan performansi beberapa kelompok, tetapi tanpa menyebutkan sebab-sebab terjadinya kecenderungan, daur, atau pola-pola tersebut.



Gambar 2.10

Run Chart

Sumber : Dorothea Wahyu Ariani (2003)

2.4 ISO 9000

Seri ISO 9000 adalah suatu sistem terpadu untuk mengoptimalkan efektivitas mutu suatu perusahaan dengan menciptakan sebuah kerangka kerja untuk peningkatan atau perbaikan secara berkesinambungan. Sistem manajemen kualitas formal yang berlaku secara internasional adalah sistem manajemen kualitas ISO 9000. ISO 9000 adalah nama generik untuk sistem manajemen kualitas internasional yang dikeluarkan pertama kali tahun 1987 oleh Organisasi Internasional untuk Standarisasi (The International Organization for Standardization – ISO) yang bermarkas di Jenewa, Swiss.

Tujuan ISO adalah mengembangkan dan mempromosikan standar-standar untuk umum yang berlaku secara internasional. ISO bekerja melalui ratusan komite dan ribuan subkomite. Salah satu standar internasional yang sangat terkenal adalah ISO 9000 yang merupakan hasil kerja dari komite teknik 176

(Technical Committee 176 – TC 176). Tujuan utama ISO 9000 ini adalah sebagai berikut (M.N Nasution, 2000) :

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

ISO 9000 mempunyai 20 elemen yang perlu mendapat perhatian (Dorothea Wahyu Ariani, 1996) yaitu :

1. Kebijakan/tanggung jawab manajemen
2. Sistem kualitas yang meliputi struktur organisasi, tanggung jawab, prosedur, proses, dan sumber-sumber untuk menerapkan manajemen kualitas.
3. Pemeriksaan perjanjian
4. Pengendalian perancangan
5. Pengendalian dokumen
6. Pembelian
7. Pembelian produk yang dipasok pelanggan
8. Identifikasi dan kemamputelusuran produk
9. Pengendalian proses
10. Pengujian dan pemeriksaan
11. Pemeriksaan, pengukuran, dan pengujian alat
12. Inspeksi dan keadaan/status pengujian alat

13. Pengendalian produk yang tidak sesuai/cacat
14. Tindakan korektif
15. Penanganan, penyimpangan, pengepakan, pengiriman
16. Rekaman/catatan kualitas
17. Permeriksaan kualitas internal
18. Pelatihan
19. Pelayanan
20. Teknik-teknik statistik.

2.4.1 Hubungan TQM dengan Standar Sistem Manajemen Kualitas ISO 9000

Sudah banyak para ahli yang mengungkapkan mengenai hubungan antara TQM dengan standar seri ISO 9000. Sebenarnya, keduanya tidak ada kaitannya sama sekali. Suatu perusahaan yang telah mendapat sertifikat ISO 9000 belum tentu perusahaan tersebut melaksanakan filosofi TQM. Hal ini dapat dilihat dari dua puluh elemen dalam standar seri ISO 9000 tersebut, di dalamnya tidak memuat TQM sama sekali. Penilaian dari pihak ketiga (*third party assessment*) bagi suatu perusahaan yang ingin mendapat sertifikat tersebut hanya menilai komponen prosedur-prosedur formal seperti yang diminta dalam elemen-elemen ISO 9000 tersebut. Demikian pula perusahaan yang telah menerapkan filosofi total quality management juga belum tentu atau tidak harus mendapat sertifikat ISO 9000. Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat dalam tabel berikut.

Tabel 2.4
Perbedaan TQM dengan ISO 9000

Total Quality Management	ISO 9000
• Fokus perhatian adalah pada pelanggan atau kepuasan pelanggan	• Tidak memfokuskan pada pelanggan atau kepuasan pelanggan
• Menyatu dengan strategi perusahaan	• Tidak menyatu dengan strategi perusahaan
• Memusatkan perhatian pada filosofi, konsep, alat, dan teknik	• Memusatkan perhatian pada sistem dan prosedur teknis
• Menekankan pada pemberdayaan dan keterlibatan karyawan	• Tidak mementingkan keterlibatan karyawan
• Perbaikan secara terus-menerus dan berkesinambungan dan TQM adalah suatu sinonim dan merupakan kegiatan yang berlangsung terus-menerus	• Tidak memperhatikan perbaikan secara terus-menerus dan berkesinambungan
• Mencangkup seluruh level dalam organisasi/perusahaan	• Dapat meliputi hanya pada satu departemen (departemental)
• Setiap orang bertanggung jawab untuk terwujudnya kualitas	• Yang bertanggung jawab terhadap kualitas hanya departemen pengendali kualitas
• Merupakan proses keterlibatan semua pihak dan perubahan budaya	• Lebih merupakan status quo

Sumber : Dorothea Wahyu Ariani (2003)

2.5 Analisis S.W.O.T

Daft (2003,314) menjelaskan bahwa Analisis SWOT merupakan analisis terhadap empat elemen yang terdiri dari

1. Kekuatan (*Strenght*)

Merupakan karakteristik positif internal yang dapat dieksploitasi organisasi untuk meraih sasaran kinerja strategi.

2. Kelemahan (*Weakness*)

Merupakan karakteristik internal yang dapat menghalangi atau melemahkan kinerja organisasi.

3. Peluang (*Opportunity*)

Merupakan karakteristik dari lingkungan eksternal yang memiliki potensi untuk membantu organisasi meraih atau melampaui sasaran strateginya.

4. Ancaman (*Treat*)

Merupakan karakteristik dari lingkungan eksternal yang dapat mencegah organisasi meraih sasaran strategi yang telah ditetapkan.

Selanjutnya Tripomo dan Udan (2005,118) mendefinisikan analisis SWOT adalah penilaian/assessment terhadap indentifikasi situasi untuk menemukan apakah suatu kondisi dikatakan sebagai kekuatan, kelemahan, peluang, atau ancaman yang dapat di uraikan sebagai berikut:

1. Kekuatan (*Strenght*) adalah situasi internal organisasi yang berupa kompetensi /kapabilitas/sumberdaya yang dimiliki organisasi yang dapat digunakan untuk menangani peluang dan ancaman.
2. Kelemahan (*Weakness*) adalah situasi internal organisasi yang berupa kompetensi/kapabilitas/sumberdaya yang dimiliki organisasi yang dapat digunakan untuk menagani kesempatan dan ancaman.
3. Peluang (*Opportunity*) adalah situasi eksternal organisasi yang berpotensi menguntungkan. Organisasi-organisasi yang berada dalam suatu industri yang sama secara umum akan merasa diuntungkan bila dihadapkan pada kondisi eksternal tersebut.
4. Ancaman (*Threat*) adalah situasi eksternal organisasi yang berpotensi menimbulkan kesulitan. Organisasi-organisasi yang berada dalam satu industri yang sama secara umum akan merasa dirugikan /dipersulit/terancam bila dihadapkan pada kondisi eksternal tersebut.

Berikut ini adalah matriks S.W.O.T

Tabel 2.5

Matriks S.W.O.T

IFAS EFAS	STRENGTH(S) Faktor-faktor kekuatan internal	WEAKNESSES (W) Faktor-faktor kelemahan internal
	Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T) Faktor-faktor ancaman eksternal	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi TO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

BAB III

HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 SEJARAH PERUSAHAAN

Perusahaan ini didirikan pada tahun 14 Februari 1987 yang merupakan anak perusahaan dari PT Texmaco. Marimutu Sinivasan, pendiri Texmaco Group, awalnya adalah seorang pedagang tekstil yang banyak melakukan impor tekstil dari India pada tahun 50-an. Karena aktivitas bisnisnya berjalan baik, dia lalu mendirikan pabrik pemintalan tradisional, bernama Firma Djaya Perkasa di Pekalongan, Jawa Tengah pada tahun 1961. Pabrik ini dilengkapi sekitar 300 peralatan tenun tangan tradisional yang dibeli dari pengrajin dan tukang-tukang kayu di sekitar Pekalongan. Sebagai kota yang akrab dengan aktivitas pemintalan, mesin-mesin pemintalan kayu tradisional bukanlah sesuatu yang baru di Pekalongan.

Karena aktivitas bisnisnya semakin berkembang dan permintaan pasar domestik terhadap tekstil demikian besar, pada tahun 1967 Marimutu Sinivasan kemudian memperluas aktivitas bisnisnya dengan membuka sebuah pabrik pemintalan baru di Pemalang. Pabrik ini juga dilengkapi dengan peralatan tenun tradisional untuk operasionalnya.

Selain karena kepiawaian Marimutu Sinivasan dalam menangkap sinyal perkembangan bisnis tekstil yang demikian menjanjikan, ekspansi bisnis ke Pemalang ini juga dimungkinkan karena lingkungan bisnis yang diciptakan oleh pemerintah Indonesia saat itu untuk industri tekstil benar-benar kondusif. Presiden Soeharto dengan teknokrat ekonominya pada awal orde baru mengadopsi strategi substitusi impor (SI) sebagai strategi industrialisasinya. Untuk mendukung strategi

SI ini banyak perubahan drastis diperkenalkan oleh pemerintah menyangkut kebijakan-kebijakan perdagangan dan investasi. Dan ini sangat terasa pada industri-industri yang berkenaan dengan kebutuhan dasar masyarakat seperti makanan, minuman dan tekstil. Industri tekstil misalnya, diberikan banyak sekali insentif untuk berkembang, seperti adanya bebas bea masuk untuk impor barang modal dan mesin peralatan serta disertai pula berbagai keringanan dan pembebasan pajak. Selain itu ekonomi Indonesia memang tumbuh pesat yang memungkinkan masyarakat memiliki pendapatan yang memadai. Semua hal ini punya peran penting dalam mendorong maraknya bisnis tekstil di Indonesia.

Karena prospek bisnis yang demikian menggairahkan, berbagai penyesuaian dilakukan oleh Marimutu Sinivasan. Pada bulan November 1970 misalnya, nama perusahaan dirubah dari Firma Djaya Perkasa menjadi TEXTMACO JAYA (TJ). Texmaco adalah nama yang merupakan kependekan dari Textile Manufacturing Company. Sebuah nama yang mengandung nuansa internasional yang kental. Sebagai respon terhadap demikian pesatnya permintaan akan produk tekstil di pasar domestik dan juga terdorong oleh berbagai insentif yang diberikan pemerintah, TJ pada tahun 1970 mengimpor mesin pemintal bekas dari Korea (Wang Pong) dan India (Sun Rise and Cooper) untuk pabrik di Pemalang dan Pekalongan. Disamping karena harganya yang relatif terjangkau, keputusan untuk mengimpor mesin pemintal bekas ini juga dipengaruhi oleh adanya kebijakan pemerintah di kurun 1971-1974, yang mendorong dan mengijinkan pengusaha-pengusaha di industri tekstil seperti Marimutu Sinivasan untuk mengimpor mesin-mesin tekstil bekas yang usianya dibawah 10 tahun.

Pada akhir dekade 70-an, keadaan lingkungan eksternal maupun internal sangat mendukung untuk pengembangan bisnis Texmaco Grup. Lonjakan

ekonomi akibat bonanza minyak memungkinkan ekonomi Indonesia terus tumbuh dan berkembang sangat pesat. Akibatnya pendapatan perkapita dan daya beli masyarakat Indonesia secara umum pun meningkat. Faktor-faktor ini tentu saja berimplikasi positif terhadap bisnis tekstil yang diindikasikan oleh semakin membanjirnya permintaan domestik terhadap tekstil. Keadaan ini semakin bertambah kondusif karena pemerintah terus memberikan insentif kepada para industrialist di industri tekstil seperti adanya pembebasan bea masuk untuk impor barang modal dan peralatan serta adanya keringanan bahkan pembebasan pajak bagi perusahaan-perusahaan tekstil.

Perkembangan lingkungan internal Texmaco Grup juga sangat menunjang dan menantang bagi perkembangan perusahaan secara umum. Pada tahun 1975 misalnya, karena permintaan domestik yang demikian tinggi terhadap produk-produk tekstil, Texmaco mendirikan pabrik garmen baru, PT Ungaran Sari Garment (USG) di Ungaran (Jawa Tengah). Selain itu divisi lain di Texmaco Jaya juga telah mampu mengembangkan benang dari polyester di tahun 1977. Divisi ini kemudian bermetamorfosis menjadi PT tersendiri yang bernama PT Texmaco Taman Syntetics (TTS) yang berlokasi di Kaliungu. Perkembangan ini tentu saja semakin merangsang dan mendorong Texmaco Jaya untuk terus maju dan meningkatkan volume produksinya.

Lalu pada tahun 1987, Marimutu Maniwaren yaitu adik bungsu dari Marimutu Sinivasan membuka sebuah pabrik garmen di Bogor dengan nama Busana Perkasa Garment. Pada tahun 2009, perusahaan ini bergabung dengan Busana Apparel Grup dan mengubah nama menjadi PT Citra Abadi Sejati yang memproduksi produk utamanya yaitu jaket, seperti jaket tekno.

3.1.1 Profil PT Citra Abadi Sejati

PT Citra Abadi Sejati mempunyai visi untuk memimpin sebagai penyedia solusi terintegrasi dalam dunia gaya hidup dan fashion. Visinya adalah unggul dalam desain, pengembangan dan sumber daya untuk memberikan produk dan layanan yang tepat secara kompetitif dengan fokus dalam respon yang cepat. Nilai atau yang terpenting untuk perusahaan ini, yaitu akan berusaha untuk menciptakan nilai bagi pemegang saham dan pemangku kepentingan perusahaan tersebut serta menjunjung tinggi perilaku etis dan integritas.

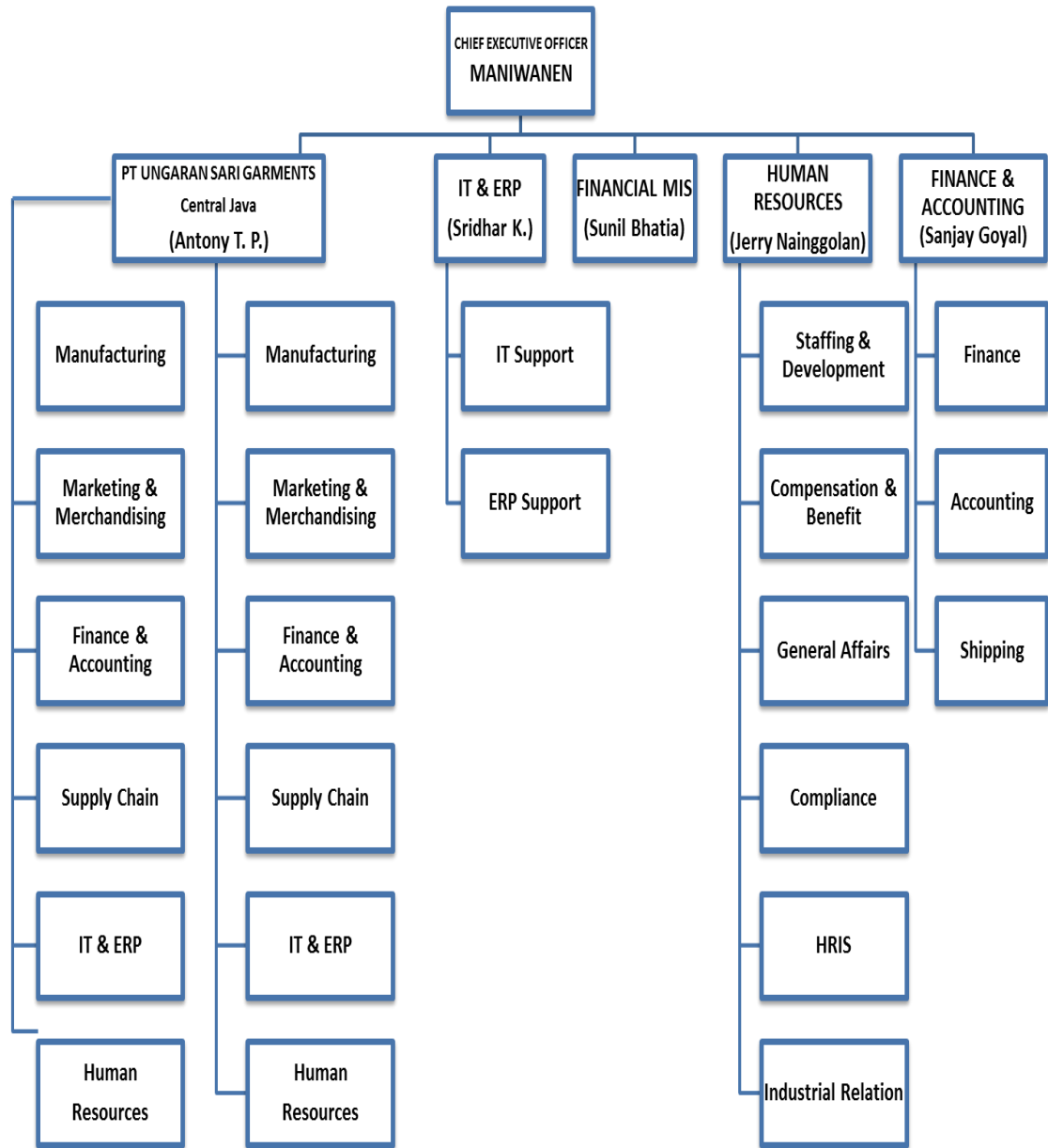
Tahun terbentuk	: 1987
Jenis kepemilikan	: Saham
Penemu	: Mr. Manimaren
C.E.O	: Mr. Maniwanen
Operasi Bisnis Utama	: Bergerak di bidang manufaktur Apparel
Bank	: Bank Negara Indonesia (BNI), Jakarta
Negara	: Indonesia
Lokasi	: Pulau Jawa (Barat & Tengah)
Jenis Perusahaan	: Perseroan Terbatas
Jumlah Karyawan	: 2,340 karyawan
Jumlah Mesin	: 2,582 mesin
Kapasitas/bulan	: 170,000 pcs /bulan
Minimal Pemesanan	: 1,500 pcs /style /warna
Produk yang dihasilkan	: Jaket, outerwear, baju olahraga

Pelanggan :Under Armour, Jack Wolfskin, Hugo Boss,Berghaus, Polo RL, Spyder, J.Jill, VF,Timerland, Mark & Spencer, Esprits, Billabong, dll.

3.2 STRUKTUR ORGANISASI DAN URAIAN TUGAS

3.2.1 Struktur Organisasi

Dalam pelaksanaannya Busana Apparel Grup terdapat dua manajemen, yaitu *Head Office* yang berpusat di Jakarta dan manajemen yang terdapat di masing-masing cabang. Kedua manajemen ini saling terintegrasi dalam mendukung kegiatan produksi pada setiap cabang. Dipimpin oleh *Manufacturing Head* atau setara dengan tingkat *General Manager* dan seorang *Finance Head*. Hampir seluruh top managemennya di isi oleh India karena perusahaan ini memang didirikan oleh pedagang India.



Gambar 3.1

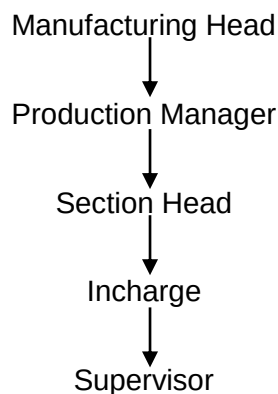
Head Office Organization Busana Apparel Group

3.2.2 Deskripsi Jabatan antar Departemen

Dalam kegiatan pelaksanaannya, semua departemen mempunyai tugas dan fungsi yang berbeda tetapi tetap berhubungan dengan departemen yang lain. Lebih jelasnya dapat dilihat sebagai berikut

1. *Manufacturing*

Ini adalah bagian manufaktur (pabrik) atau lebih dikenal dengan bagian produksinya. Departemen ini merupakan bagian dimana proses produksi berlangsung di mulai dari barang mentah menjadi barang siap pakai. Tugas utamanya adalah memproduksi barang yang diberikan oleh departemen pemasaran (*marketing*). Di kepalai oleh seorang *General Manager* (GM). Berikut adalah susunan jabatannya



2. *Accounting*

Departemen ini terbagi menjadi 2 bagian, pertama yaitu *Accounting* dan *Finance*.

Accounting mempunyai tugas lebih kepada perhitungan payroll, gaji karyawan. Sedangkan *Finance* lebih kepada Laba/rugi perusahaan, biaya-biaya, pendapatan perusahaan, dan proyeksi keuangan perusahaan kedepannya seperti alokasi dana. Jumlah karyawan pada departemen ini yaitu 20 orang.

3. *Shipping*

Departemen ini bertugas menangani export-import, mengurus dokumen-dokumen, memastikan barang-barang yang di ekspor berjalan lancar, dan juga berkordinasi dengan bea cukai. Total karyawan pada departemen ini adalah 10 orang.

4. HR (*Human Resources*), *Compliance*, dan GA (*General Affairs*)

Terdiri dari 1 Manajer dan 8 staff (total 9 orang pada departemen ini). Tugas dari HR yaitu rekrutmen karyawan mulai dari masuk hingga keluar perusahaan, mengurus jamsostek, bank, dan absen karyawan. Untuk *Compliance* bertugas untuk menjaga semua fungsi departemen berjalan sesuai dengan fungsinya, sesuai dengan peraturan atau hukum yang telah ditentukan baik yang di office maupun yang di pabrik, juga memperhatikan lingkungan agar tidak melakukan pencemaran, memastikan semua karyawan mendapatkan haknya dan juga keselamatan para pekerja, serta memberikan informasi yang dibutuhkan ketika ada audit atau buyer yang sedang berkunjung ke perusahaan tersebut. Lalu, *General Affair* yang bertugas untuk mengurus segala perizinan perusahaan lalu mengatur kendaraan operasional dan *buyer*.

5. *Purchasing*

Departemen ini bertugas untuk melakukan semua pembelian yang berkaitan dengan kegiatan perusahaan, baik itu *Fabric* (bahan baku produksi), ATK, dll. Total karyawan pada departemen ini dalah 4 orang.

6. ERP

Departemen ini mengawasi sebuah sistem komputerisasi yang berada dalam lingkungan perusahaan. Semua kegiatan terintegrasi ke dalam suatu sistem yang diberi nama MOVEX-SYSTEM dimana sistem ini menghubungkan semua departemen melalui jaringan komputer dan juga

mengupdate semua stok barang gudang baik barang yang keluar maupun barang yang masuk sehingga proses produksi dapat berjalan lancar tanpa perlu takut kekurangan stok barang/bahan baku. Total karyawan pada departemen ini adalah 15 orang.

7. IT

Departemen ini bertugas untuk mengawasi dan memonitor jaringan internet, *server*, *software* dan *hardware* komputer, telepon, dan database perusahaan. Jumlah karyawan pada departemen ini adalah 4 orang.

8. *Marketing*

Departemen ini memiliki 51 orang karyawan, akan tetapi *real marketing* yang benar-benar berhubungan langsung dengan pelanggan hanya 7 orang yaitu tingkat manajer. Dan sisanya adalah *Merchandiser*. Lebih jelasnya seperti berikut.

Ake > *new customer* (mencari pelanggan-pelanggan baru)

Sinta> menangani Bergaus

Erwan> menangani Spyder

Lily> menangani Hugoboss, Mark & Spencer

Pranu> menangani Under Armor

Vitan> menangani VF

Ratih> menangani Timberland

Tugas utama bagian pemasaran ini adalah menjalin hubungan baik dengan para pelanggan, menetapkan harga produk, mencari pelanggan baru, membuat sample produk, melakukan inovasi produk, menetapkan strategi yang dapat meningkatkan penjualan dan produktivitas.

Dan untuk bagian seperti keamanan, kebersihan, kantin, merupakan *outsourcing*.

3.3 Sumber Daya Manusia pada PT Citra Abadi Sejati

Sumber daya manusia pada PT Citra Abadi Sejati terbagi menjadi menjadi dua, yaitu pada *office* dan pada pabrik. Untuk *office* terdapat 200 orang yang terbagi ke dalam beberapa departemen yang rata-rata pendidikannya adalah D3 dan S1. Lalu untuk pabrik terdapat 3500 buruh yang bertugas dalam proses produksi barang yang pendidikannya minimal SMP dan mempunyai keahlian dibidang menjahit. Dalam perekrutannya, PT Citra Abadi Sejati tidak melakukan diskriminasi bagi yang mau bekerja di perusahaan tersebut ketika membutuhkan pekerja, seperti kita tahu banyak perusahaan yang ketika membuka lowongan pekerjaan membutuhkan spesifikasi dan detail tertentu untuk lowongan tersebut, seperti minimal tinggi badan, penampilan, dan spesifikasi lainnya yang hanya di khususkan untuk orang-orang tertentu. Pada perusahaan ini siapapun dapat bekerja sesuai bidangnya dan minimal umur 18 tahun karena perusahaan ini mengikuti aturan dan hukum yang berlaku baik dari pemerintah maupun dari pihak *buyer* yang melarang keras pekerja anak di bawah 18 tahun. Untuk perekrutan seperti halnya perusahaan lain, akan diberikan serangkaian test untuk memastikan bahwa calon pekerja dapat bekerja pada bidang yang ditempatkan, pemberian informasi seperti kewajiban dalam bekerja, hal-hal yang tidak boleh dilakukan saat bekerja, dan terutama hak-hak yang akan di peroleh oleh calon pekerja tersebut. Pada perusahaan ini, sumber daya manusia sangat penting bagi aktivitas perusahaan karena akan berdampak pada kualitas produk dan kualitas perusahaan itu sendiri. Oleh karena itu setiap pekerja yang berada dalam lingkungan perusahaan tersebut akan mendapatkan hak yang sama baik karyawan tetap, karyawan kontrak, maupun *outsourcing*.

3.4 Sarana dan Prasarana pada PT Citra Abadi Sejati

Perusahaan ini berlokasi pada Jl. Raya Kedung Halang No. 263 Bogor, Jawa Barat, Indonesia. Berikut adalah informasi lengkapnya

Total luas pabrik	: 27.480 m ²
Produksi dan area kantor	: 17.569 m ²
Pabrik 1	: 2.207,40 m ²
Pabrik 2	: 2.187,59 m ²
Pabrik 3	: 1.952,00 m ²
Aksesoris	: 1.952,00 m ²
Cutting	: 2.028,30 m ²
Finishing	: 1.280,00 m ²
Fabric Store	: 963 m ²
Sample 2nd F1	: 276,55 m ²
Office 1	: 612,42 m ²
Office 2	: 1.085,88 m ²
Kantin	: 480 m ²
Masjid	: 306 m ²
Security	: 25 m ²
Locker Area	: 129,85 m ²

Fasilitas gedung yang tersedia adalah kantin yang dapat menampung hingga seribu orang, terdapat juga poliklinik untuk pertolongan pertama jika terjadi

kecelakaan kerja. Lalu terdapat juga *Labor Association Room* (ruangan Serikat Pekerja Nasional) untuk tempat kegiatan atau rapat-rapat tertentu, ada juga fasilitas olahraga, dan tempat pelatihan khusus, lalu ada 158 Toilet (35 laki-laki, 123 perempuan).

Untuk prasarana yang disediakan oleh perusahaan tersebut cukup memadai. Untuk prasarana yaitu

- a. 2 Mesin Fax
- b. 5 Mesin Foto Copy
- c. 45 AC
- d. 3 Printer biasa
- e. 3 Printer dot matrix
- f. 113 unit komputer
- g. Jaringan Area Lokal yang terhubung ke setiap komputer dan juga internet
- h. Telepon pada setiap departemen
- i. Server database perusahaan
- j. Kendaraan operasional
- k. 21 kotak P3K
- l. 100 Fire Extinguisher
- m. 64 Lampu darurat

3.5 Uraian Singkat Kegiatan Magang

Kegiatan yang dilakukan meliputi :

1. Membantu memastikan semua prosedur berjalan sesuai dengan fungsinya baik dari hal-hal yang bersifat kecil hingga hal-hal besar.
2. Membantu memastikan semua karyawan mentaati peraturan yang berlaku.
3. Membantu jalannya proses ketika sedang audit sedang dilakukan.

4. Membantu pengecekan kontrak karyawan yang mulai habis masa kontraknya.
5. Perapihan Personel Files karyawan.
6. Mendapatkan pengetahuan tentang aturan-aturan yang harus dipatuhi baik dari pemerintah maupun dari pihak buyer. Mulai dari peraturan ekspor-import, tentang hak-hak pekerja, cara perekrutan karyawan, dll.
7. Mendapatkan pengetahuan seperti apa marketing dalam lingkungan manufaktur dan bagaimana marketing berperan pada lingkungan manufaktur.
8. Mendapatkan pengetahuan bagaimana cara marketing pada manufaktur mencari pelanggannya dan bagaimana mempertahankan hubungan dengan pelanggan.

Selama proses magang di perusahaan tersebut penulis banyak mendapatkan pengetahuan yang sangat banyak seperti apa marketing dalam lingkungan manufaktur, terutama dalam hal kepengurusan karyawan dan manajemen yang dilakukan agar dapat menciptakan kualitas produk maupun kualitas pada manajemennya.

3.6 Perbandingan antara Teori dan Praktek

Total Quality Management (TQM) merupakan sebuah langkah dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan dan menciptakan daya saing bagi perusahaan. PT Citra Abadi Sejati memang tidak secara terang-terangan menerapkan strategi ini. Karena memang TQM tidak boleh didelegasikan.

3.6.1 Penerapan *Total Quality Management* (TQM) pada PT Citra Abadi Sejati

Penerapan TQM pada perusahaan ini memang tidak langsung sekaligus, akan tetapi bertahap setiap tahunnya demi melakukan perbaikan dan peningkatan yang berkesinambungan. Strategi ini terus dilakukan untuk menciptakan kualitas produk yang terbaik untuk para pelanggan dan menciptakan daya saing perusahaan agar lebih dikenal di dunia garmen internasional. Berdasarkan 10 pilar utama TQM, PT Citra Abadi Sejati telah melakukan usaha ini dengan sebaik mungkin. Berikut adalah penjelasan lebih lengkapnya.

1. Fokus pada Pelanggan

Tidak bisa di pungkiri bahwa tidak ada pelanggan tidak ada pendapatan dan tentu tidak akan ada kegiatan produksi pada perusahaan. Hal ini juga yang menjadikan PT Citra Abadi Sejati sangat memperhatikan keinginan pelanggannya, karena perusahaan ini bersifat *Bussiness to Bussiness* tentu saja tidak bisa mengabaikan pelanggannya dan membuat produk dengan keinginan sepihak. Koordinasi dengan pelanggan sangat penting untuk mencapai kesepakatan dan kepuasan pelanggan. Hubungan dengan pelanggan pun tidak hanya bertemu, membuat kesepakatan, membuat produk, transaksi jual beli produk lalu selesai. Akan tetapi untuk bisnis jangka panjang yang dapat memberikan keuntungan untuk kedua belah pihak selama menjalin kerja sama. Lalu, untuk memberikan kepuasan yang lebih kepada konsumen, produk dengan kualitas terbaik diberikan baik berupa bahan baku maupun proses dalam pembuatan produk tersebut hingga sampai kepada pelanggan. Berikut adalah beberapa cara yang dilakukan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan.

- a. Menjalinkan hubungan baik dengan para pelanggan, baik menyambut mereka (*buyer*) ketika melakukan kunjungan ke Indonesia atau ketika

melakukan audit ke perusahaan. Atau bahkan hanya sekedar mengucapkan ulang tahun kepada pelanggan, karena hal kecil saja yang bagi sebagian orang tidaklah terlalu penting, bagi mereka itu merupakan sebuah cara dalam menghargai orang yang akan memperkuat hubungan dalam kegiatan bisnis.

- b. Menerima saran dan kritik dalam pembuatan produk baik dalam bentuk gambaran produk atau fitur-fitur yang akan ditanamkan pada produk yang akan dibuat.
- c. Memberikan produk dengan kualitas terbaik, karena perusahaan ini terkenal dengan kualitas produk yang dibuatnya. Maka para pelanggan akan mendapatkan kualitas terbaik dari produk-produk yang dibuat dalam setiap komponen produknya.
- d. Memberikan ketepatan dalam pengiriman barang kepada pelanggan.
- e. Ketika barang yang tidak sesuai dengan persyaratan dari pelanggan (*buyer*) perusahaan siap dengan penggantian.
- f. Memberikan harga yang sesuai bagi para pelanggan yang setia.

2. Obsesi terhadap kualitas

Kualitas merupakan hal utama dalam produknya, PT Citra Abadi Sejati lebih mengutamakan pelanggan yang menginginkan kualitas dibanding dengan jumlah yang banyak tetapi harga murah dengan kualitas yang biasa. Oleh karena itu, dibandingkan menerima pesanan yang jumlahnya banyak tetapi menginginkan harga murah yang tentunya berimbas kepada kualitas yang biasa, perusahaan ini lebih memilih menerima pesanan yang memerlukan kualitas sebagai unsur utama dalam produknya meskipun jumlahnya tidak sebanyak pesanan yang sebelumnya. Jadi, obsesi terhadap kualitas terlihat jelas dalam perusahaan ini untuk memenuhi bahkan melebihi harapan dari pelanggannya. Karena itu semua departemen bekerja dengan sebaik

mungkin agar tercipta kualitas yang terbaik untuk memberikan pelayanan kepada pelanggannya.

3. Pendekatan Ilmiah

Dalam hal ini, cara dilakukan melalui pertemuan dengan pelanggan (*buyer*) untuk mencapai kesepakatan dan pemecahan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan yang akan dilakukan. Jadi, pengambilan keputusan tidak hanya dilakukan oleh sepihak tetapi di musyawarahkan berdasarkan fakta-fakta lapangan dan teori yang konkrit. Sehingga pemecahan masalah tidak hanya berdasarkan perkiraan tetapi dengan langkah yang jelas dan terukur.

4. Komitmen Jangka Panjang

PT Citra Abadi Sejati memiliki komitmen jangka panjang dalam menciptakan budaya perusahaan yang memiliki kualitas pada manajemennya. Tanpa adanya komitmen tersebut perusahaan tidak akan berjalan dengan baik dan penerapan TQM hanya sebatas wacana.

5. Kerja Sama Tim (*Team Work*)

Tanpa ada kerja sama tim dalam perusahaan tentu kegiatan perusahaan hanya akan sia-sia. Kerja sama dalam PT Citra Abadi Sejati sangat berpengaruh terhadap kualitas yang dihasilkan. Setiap departemen saling berintegrasi untuk membentuk kualitas yang terbaik. Tidak ada departemen yang lebih baik dari departemen yang lainnya, yang ada setiap departemen harus mendukung departemen yang lain agar terciptanya kenyamanan dalam bekerja dan tentunya menghasilkan produk yang lebih berkualitas. Begitu juga dengan pihak luar seperti pemasok, lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitar. Kerja sama dengan pihak luar sangat dijaga demi memperlancarnya kegiatan usaha.

6. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

Hal ini merupakan hal yang selalu diperhatikan oleh PT Citra Abadi Sejati. Kesalahan yang fatal akan mengakibatkan hilangnya kepercayaan para pelanggan. Perusahaan ini akan terus memperbaiki sistem secara terus menerus untuk meminimalisir kesalahan yang terjadi agar kualitas yang dihasilkan terus meningkat. Baik dengan sumber dayanya ataupun lingkungannya.

7. Pendidikan dan Pelatihan

Setiap orang dalam PT Citra Abadi Sejati dituntut untuk terus belajar. Bukti nyatanya adalah pelatihan bagi setiap karyawan agar memiliki keterampilan yang lebih baik dan dapat bekerja secara profesional.

8. Kebebasan yang Terkendali

PT Citra Abadi Sejati memberikan karyawan akses untuk terlibat dalam pengambilan keputusan. Mereka dapat memberikan masukan atau pendapat yang dapat membangun perusahaan agar menjadi lebih baik. Meskipun tidak semua diberikan akses tersebut akan tetapi keputusan yang dibuat tidak hanya dilakukan oleh top manajemen saja melainkan mengikutsertakan para bawahannya.

9. Kesatuan Tujuan

Dalam hal ini PT Citra Abadi Sejati mengharuskan semua departemen memiliki kesatuan tujuan yaitu menciptakan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan. Tanpa tujuan yang sama, antar departemen akan bekerja sesuai keinginannya masing-masing. Hal tersebut dilarang pada perusahaan ini.

10. Adanya keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Karyawan pada PT Citra Abadi Sejati merupakan sesuatu yang berharga bagi perusahaan. Mereka merupakan bagian dari perusahaan juga. Oleh karena itu saran dan kritik para karyawan sangat membantu untuk perbaikan

yang lebih efektif. Karyawan pun diberdayakan se-optimal mungkin agar terciptanya kualitas SDM yang lebih baik dan memacu karyawan agar bekerja lebih baik. Perusahaan ini sangat memperhatikan para karyawannya sehingga dapat memotivasi mereka untuk lebih giat bekerja. Cara yang dilakukan oleh PT Citra Abadi Sejati dalam pemberdayaan karyawan antara lain, pemenuhan hak-hak karyawan, menjaga keselamatan kerja dengan jamsostek, memberikan penghargaan bagi yang berprestasi, menyediakan waktu dan sumber daya yang mencukupi bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

3.6.2 Alat dan teknik perbaikan kualitas yang digunakan oleh PT Citra Abadi Sejati

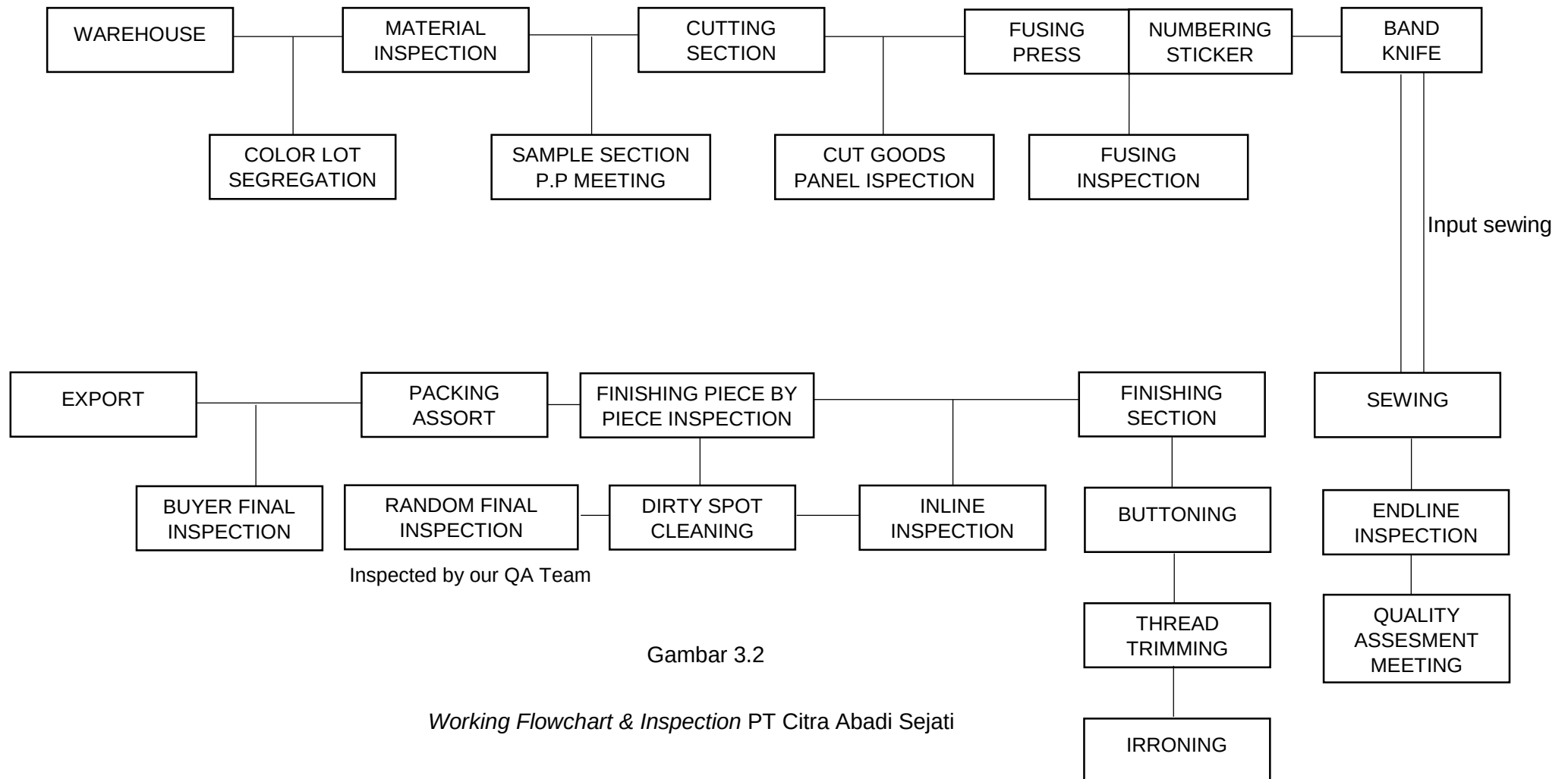
Dari sekian banyak teknik yang dikemukakan oleh para ahli ada beberapa alat yang digunakan untuk memperbaiki kualitas manajemen yaitu :

1. *Brainstorming*

Untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas perusahaan, salah satu teknik yang digunakan adalah *brainstorming* dalam sebuah pertemuan atau *meeting* rutin setiap minggunya untuk menganalisis masalah dan mencari akar permasalahan untuk dicari solusinya. Dikarenakan setiap departemen berdekatan sehingga penggunaan teknik ini menjadi mudah untuk dilakukan.

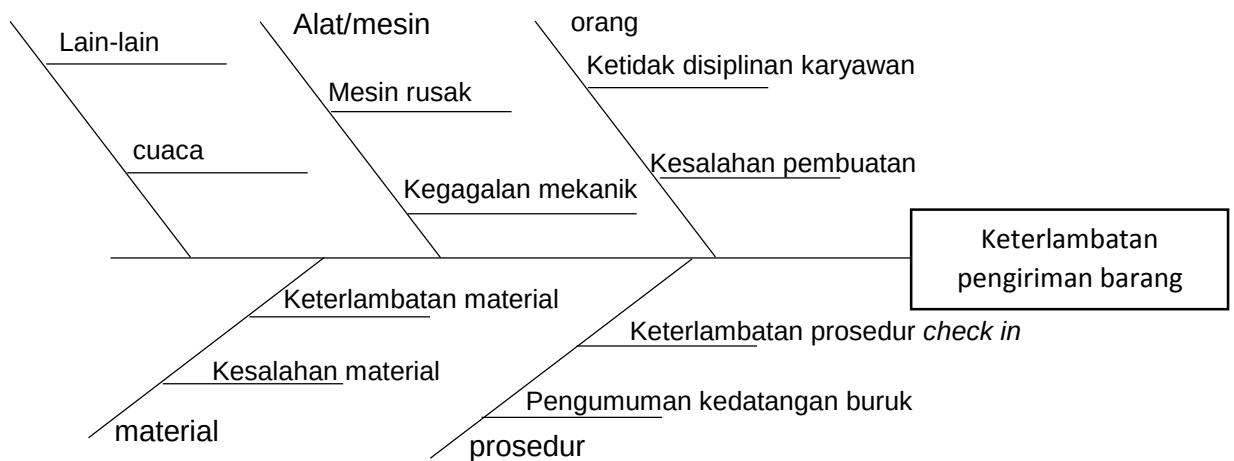
2. *Flowchart*

PT Citra Abadi Sejati membuat *working flowchart* yang digunakan untuk memonitoring proses produksi sehingga ketika ada suatu masalah dalam prosesnya dapat langsung ditindak lanjuti pada bagian yang bermasalah.



3. Cause and Effect Diagram

Lalu digunakan juga cause and effect diagram untuk mencari sebab akibat dari permasalahan yang ada. Berikut ini adalah cause and effect diagramnya

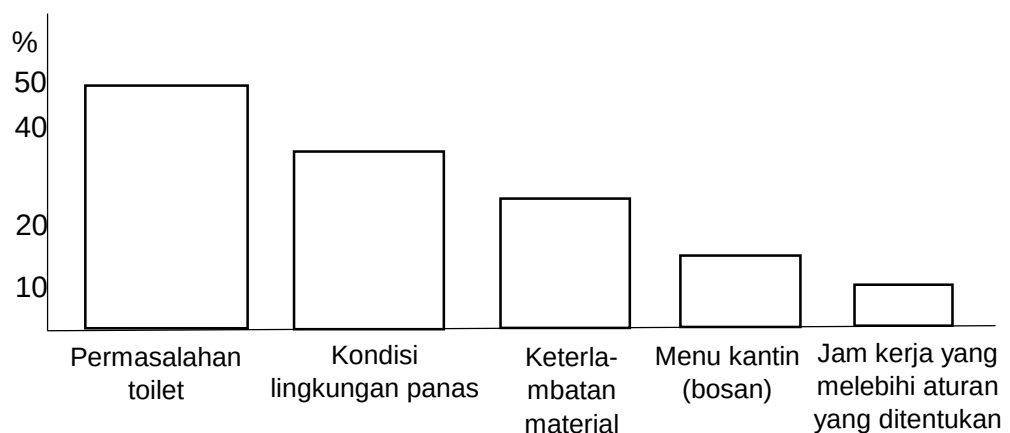


Gambar 3.3

Cause and Effect Diagram pada PT Citra Abadi Sejati

4. Pareto Diagram

Pareto diagram juga digunakan mengetahui keluhan yang disampaikan oleh para karyawan dan menentukan prioritas yang akan dianalisis sehingga dapat memusatkan perhatian pada permasalahan tersebut.



Gambar 3.4

Pareto diagram pada PT Citra Abadi Sejati

3.6.3 Manfaat yang diperoleh dari penerapan *Total Quality Management* (TQM) pada PT Citra Abadi Sejati

Penerapan *Total Quality Management* yang dilakukan oleh PT Citra Abadi Sejati tentu memberikan manfaat yang banyak baik bagi perusahaan, konsumen, dan karyawan.

1. Bagi Perusahaan

- a. Adanya TQM memberikan manfaat dalam kualitas produk yang dihasilkan dan pelayanan yang diberikan dapat seoptimal mungkin. Kualitas yang diberikan tidak hanya dalam bentuk produk tetapi juga dalam proses pembuatannya. Ini merupakan salah satu cara tidak langsung PT Citra Abadi Sejati untuk memasarkan nama perusahaannya di dunia garment internasional.
- b. Staff PT Citra Abadi Sejati lebih termotivasi karena merasa diperhatikan dan merasa bagian dari perusahaan.
- c. Produktivitas PT Citra Abadi Sejati meningkat. Berkat TQM, para karyawan dapat memberikan hasil pekerjaan yang optimal.
- d. Biaya yang dikeluarkan oleh PT Citra Abadi Sejati menurun.
- e. Permasalahan yang terjadi dalam lingkungan PT Citra Abadi Sejati dapat diselesaikan dengan cepat. Ini karena setiap departemen saling mendukung departemen lainnya.
- f. Membantu terciptanya *team work* dalam setiap departemen. Berkat TQM, setiap departemen dapat bekerja sama untuk memberikan hasil pekerjaan yang terbaik.
- g. Membuat PT Citra Abadi Sejati lebih sensitif terhadap kebutuhan pelanggan. Hal ini membuat kebutuhan pelanggan adalah nomor satu.

- h. Hubungan antara staff departemen yang berbeda pada PT Citra Abadi Sejati menjadi lebih mudah.
2. Manfaat bagi pelanggan PT Citra Abadi Sejati
- a. Seluruh pelanggan (*buyer*) PT Citra Abadi Sejati lebih diperhatikan dan dijaga agar tidak memberikan pelayanan yang mengecewakan.
 - b. Tidak memiliki masalah dengan produk ataupun pelayanan yang diberikan oleh PT Citra Abadi Sejati. Karena penerapan TQM ini, pelanggan tidak banyak meminta perbaikan terhadap produk yang diberikan.
 - c. Kepuasan pelanggan PT Citra Abadi Sejati terjamin. Ini terlihat dari setianya para pelanggan yang tetap bekerja sama dengan PT Citra Abadi Sejati.

Meskipun banyak manfaat yang diberikan oleh penerapan *Total Quality Management* (TQM) kepada PT Citra Abadi Sejati tidak menjadikan TQM mudah untuk diterapkan begitu saja. Banyak hambatan yang harus ditemui dalam pelaksanaannya.

3.6.4 Hambatan yang ditemui oleh PT Citra Abadi Sejati dalam penerapan TQM

Dalam penerapan *Total Quality Manajemen* (TQM) pada PT Citra Abadi Sejati tentu tidaklah mudah, butuh waktu untuk menyesuaikan setiap perubahan ke arah yang lebih baik. Tanpa ada kerja keras dan komitmen para karyawannya akan lebih menyulitkan atau bahkan membuat mustahil TQM untuk diterapkan. Terdapat banyak hambatan yang menjadikan TQM ini sulit untuk diterapkan. Menurut Hessel (2003:98) hambatan ini berlaku juga pada PT Citra Abadi Sejati yaitu :

1. Kurangnya komitmen manajemen puncak

Masalah ini memang sering menjadi hambatan pada PT Citra Abadi Sejati dalam menerapkan *Total Quality Management* (TQM). Salah satu contohnya adalah ketika karyawan membutuhkan terjadi kerusakan alat-alat yang digunakan dalam kegiatan perusahaan. Manajemen puncak pada PT Citra Abadi Sejati tidak terlalu sensitif terhadap masalah tersebut dan sering kali membiarkan kepada yang karyawan yang bersangkutan terutama permasalahan yang melibatkan keuangan. Solusi yang biasa dilakukan yaitu berfikir kreatif dengan memperbaiki atau menggunakan akal agar mesin/alat tersebut dapat beroperasi kembali. Hal tersebut mengharuskan kerja sama antar departemen untuk menyelesaikan masalah secepat mungkin.

2. Kurangnya dukungan infrastruktur PT Citra Abadi Sejati untuk implementasi TQM. Meskipun infrastruktur yang terdapat pada PT Citra Abadi Sejati sudah cukup memadai tetap saja terasa masih kurang dan butuh lebih baik dari yang sudah ada. Solusinya yaitu memanfaatkan infrastruktur yang ada seoptimal mungkin.

3. *Partial quality management*. Meskipun TQM sudah terlihat penerapannya di segala departemen PT Citra Abadi Sejati masih terlihat bersifat partial yang berorientasi pada *little quality*, yaitu lebih ke dalam bidang produksi saja. Ini dapat dilihat dari penekanan untuk menghasilkan kualitas lebih sering terjadi pada departemen yang melakukan produksi langsung. Untuk mengatasi hal ini hanya bisa dilakukan evaluasi pada tiap-tiap departemen.

4. Kurangnya pengetahuan tentang konsep *Total Quality Management* (TQM) yang akan mempersulit karyawan yang berada dalam lingkungan PT Citra Abadi Sejati. Karena TQM merupakan sebuah filosofi yang tidak mudah untuk diterapkan.

5. Budaya organisasi pada PT Citra Abadi Sejati belum sepenuhnya mendukung implementasi *Total Quality Management* (TQM), karena belum semua karyawan sadar akan pentingnya kepuasan konsumen. Dan ini terlihat ada beberapa karyawan yang masih belum optimal dalam menyelesaikan pekerjaannya yang secara tidak langsung akan menghambat proses produksi pada perusahaan.
6. Belum sempurnanya penerapan *Total Quality Management* (TQM) pada PT Citra Abadi Sejati. Masih banyaknya karyawan yang keluar-masuk perusahaan disebabkan berbagai faktor sehingga penerapan TQM menjadi lebih sulit.

3.7 Analisis S.W.O.T pada PT Citra Abadi Sejati

Sebenarnya analisis S.W.O.T juga menjadi salah satu strategi yang diterapkan pada perusahaan ini. Karena dengan menggunakan strategi ini, para pemasar dapat mengetahui apa-apa saja yang harus digunakan untuk memperluas pangsa pasar.

1. Kekuatan (*strenght*)
 - a. Produk yang berkualitas ekspor
 Kekuatan utama perusahaan adalah ekspor barang ke berbagai belahan dunia (70% US, 20% Europe, dan 10% Asia)
 - b. Manajemen dan sumber daya yang berkualitas
 Faktor internal yang menjadi kekuatan dalam produksi barang yang berkualitas

- c. Mempunyai pelanggan-pelanggan yang sudah terkenal
 Kerja sama yang telah lama terjalin dengan pelanggan-pelanggan yang merknya sudah mendunia (Hugo Boss, Polo, Marks & Spencer, Spyder, dll)
- d. Bersertifikat internasional (seperti CTPAT)
 Memiliki banyak sertifikat internasional yang memudahkan untuk bekerja sama dengan perusahaan asing.

2. Kelemahan (*weakness*)

- a. Jumlah produksi yang tidak terlalu banyak
 Terbatasnya peralatan dan mesin untuk produksi karena memang mahal untuk menambah kapasitas produksi.
- b. Produk tidak terlalu banyak ragamnya
 Mesin yang ada hanya dikhususkan untuk produk tertentu, utamanya adalah jaket. Untuk produk yang lainnya membutuhkan peralatan dan mesin yang berbeda.
- c. Infrastruktur dan teknologi permesinan yang kurang memadai
 Pemakaian lingkungan perusahaan yang belum maksimal, masih banyak area yang masih bisa dimanfaatkan.

3. Kesempatan (*opportunity*)

- a. Terkenalnya produk garmen Indonesia di dunia internasional
 Indonesia merupakan salah satu negara dengan produksi garmen terbaik
- b. Penutupan pabrik-pabrik garmen di kawasan asia
 Banyaknya perusahaan garmen yang tutup di kawasan asia

- c. Kebutuhan akan pakaian semakin meningkat
Menambahnya jumlah penduduk dan perbedaan setiap segmen pasar membuat semakin banyak jenis pakaian yang dibutuhkan.
- d. Banyaknya pelanggan (*buyer*) baru yang membutuhkan pabrik garmen sebagai mitra bisnis
Semakin banyak perusahaan asing yang memilih untuk memasarkan produk saja dibanding memproduksinya.

4. Ancaman (*threat*)

- a. Kenaikan UMP para pekerja terutama buruh
Harga kebutuhan yang tinggi menjadikan biaya untuk karyawan ikut meningkat.
- b. Pajak ekspor yang tinggi
Pajak ekspor meningkat dibanding tahun-tahun sebelumnya.
- c. Harga bahan baku yang tinggi
Harga akan kebutuhan bahan baku meningkat terlebih dengan naiknya kurs dollar.
- d. Kenaikan harga pada listrik, BBM, dan kebijakan pemerintah yang membebani perusahaan.

Kebijakan pemerintah yang menyulitkan perusahaan terutama jenis manufaktur yang membutuhkan sumber daya yang banyak.

Berdasarkan hasil analisis setiap elemen-elemen S.W.O.T sebelumnya, maka kombinasi strategi yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Strategi S-O (*Strenght-Opportunity*)

- a. Memperbanyak hubungan dengan *buyer* Internasional
- b. Mencari *buyer* yang berkualitas tinggi/merk terkenal
- c. Mendominasi pasar garmen asia
- d. Memanfaatkan sertifikat dan manajemen yang berkualitas internasional sebagai promosi perusahaan

2. Strategi S-T (*Strength-Threat*)

- a. Optimalisasi manajemen dan SDM
- b. Menetapkan harga yang tinggi
- c. Mempertahankan kerja sama dengan *buyer* yang sudah ada

3. Strategi W-O (*Weakness-Opportunity*)

- a. Memproduksi barang berkualitas sebaik mungkin
- b. Mencari *buyer* yang membutuhkan kualitas pada produknya
- c. Membuat barang yang sulit di tiru
- d. Berinovasi terhadap produk yang sudah ada

4. Strategi W-T (*Weakness-Threat*)

- a. Mencari dan menggunakan supplier bahan baku yang murah
- b. Pengurangan karyawan
- c. Efisiensi biaya

Tabel 3.1

Analisis Matriks S.W.O.T pada PT Citra Abadi Sejati

EFAS IFAS	STRENGHT(S)	WEAKNESSES (W)
	a. Produk yang berkualitas eksport b. Manajemen dan sumber daya yang berkualitas c. Mempunyai pelanggan-pelanggan yang sudah terkenal (Polo, Hugo Boss, Marks & Spencer, dll) d. Mempunyai banyak sertifikat internasional (salah satunya CTPAT)	a. Jumlah produksi yang tidak terlalu banyak b. Produk tidak terlalu banyak ragamnya c. Infrastruktur dan teknologi permesinan yang belum maksimal
OPPORTUNITIES (O)	Strategi S-O	Strategi W-O
a. Terkenalnya produk garmen Indonesia di dunia internasional b. Penutupan pabrik-pabrik garmen di kawasan asia c. Kebutuhan akan pakaian semakin meningkat d. Banyaknya pelanggan (<i>buyer</i>) baru yang membutuhkan pabrik garmen sebagai mitra bisnis	a. Memperbanyak hubungan dengan <i>buyer</i> Internasional b. Mencari <i>buyer</i> yang berkualitas tinggi/merk terkenal c. Mendominasi pasar garmen asia d. Memanfaatkan sertifikat dan manajemen yang berkualitas internasional sebagai promosi perusahaan	a. Memproduksi barang berkualitas sebaik mungkin b. Mencari <i>buyer</i> yang membutuhkan kualitas pada produknya c. Membuat barang yang sulit di tiru d. Berinovasi terhadap produk yang sudah ada
THREATS (T)	Strategi ST	Strategi TO
a. Kenaikan UMP para pekerja terutama buruh b. Pajak eksport yang tinggi c. Harga bahan baku yang tinggi d. Kenaikan harga pada listrik, BBM, dan kebijakan pemerintah yang membebani perusahaan	a. Optimalisasi manajemen dan SDM b. Menetapkan harga yang tinggi c. Mempertahankan kerja sama dengan <i>buyer</i> yang sudah ada	a. Mencari dan menggunakan supplier bahan baku yang murah b. Pengurangan karyawan c. Efisiensi biaya

BAB IV

SIMPULAN DAN SARAN

4.1 Simpulan

Berdasarkan penjelasan-penjelasan yang telah dikemukakan, dapat diambil beberapa kesimpulan yaitu

1. Dalam Penerapan *Total Quality Management* (TQM) pada PT Citra Abadi Sejati sudah sangat baik seperti :
 - a. Kepuasan pelanggan menjadi hal utama dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan
 - b. Kualitas menjadi perhatian utama baik dari produk maupun manajemennya.
 - c. Perbaikan terus menerus untuk meningkatkan performa perusahaan.
2. Manfaat yang dirasakan oleh PT Citra Abadi Sejati sangat terasa karena penerapan TQM ini sangat membantu dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan terutama bagi :
 - a. Pelanggan mendapatkan kepuasan sehingga dapat memperpanjang kerja sama bisnis
 - b. Perusahaan dapat meng-optimalkan kinerja semua departemen untuk memberikan kualitas terbaik dan menambah daya saing perusahaan.
3. Masih terdapat hambatan yang ditemui oleh PT Citra Abadi Sejati dalam pelaksanaan TQM. Akan tetapi ini memacu para karyawan untuk terus berimprovisasi dalam perbaikan yang berkesinambungan.

4.2 Saran

- a. Kapasitas produksi sebaiknya ditingkatkan lagi untuk menambah jumlah pesanan yang dapat memberikan keuntungan yang lebih banyak.
- b. Lebih memaksimalkan teknologi permesinan agar lebih efektif dalam kegiatan produksi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ariani, Dorothea Wahyu. 2003. *Manajemen kualitas pendekatan sisi kualitatif*. Yogyakarta: Ghalia
- Daft, Richard L. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Elqorni, Ahmad. 2008. *MANAJEMEN MUTU TERPADU (TOTAL QUALITY MANAGEMENT)*. <http://elqorni.wordpress.com/2008/04/24/manajemen-mutu-terpadu-total-quality-management/>
- Gaspersz, V. 2008. *Total Quality Management*, Edisi kelima, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Harish Singh Papola. 2009. *TQM in Marketing*. <http://id.scribd.com/doc/24422082/TQM-in-Marketing>
- Hessel Nogi S Tangkilisan, Drs, 2003. *Manajemen Modern Untuk Sektor Publik*, Yogyakarta: BALAIRUNG & CO
- Kotler, Philip. 2006. *Manajemen Pemasaran*, jilid I, Edisi kesebelas, Jakarta: Indeks Gramedia.
- Kotler, Philip. 2006. *Manajemen Pemasaran*, jilid II, Edisi kesebelas, Jakarta: Indeks Gramedia.
- Macklin, Boy. 2011. *Total Quality Management*. <http://onlinebuku.com/2011/12/15/total-quality-management/>
- Mulyana, M. and Sulistiono, S., 2012. *Kewirausahaan: The Long Life Way of Business*. ISBN 978-979-18531-7-0, Bogor: Kesatuan Press.
- Mutis, Thoby dan Gaspersz, Vincent. 2004. *Nuansa Menuju Perbaikan Kualitas Dan Produktivitas*. Universitas Trisakti, Jakarta.
- M.Z, Yuri., dan Nurcahyo, Rahmat. 2013. *TQM: Manajemen Kualitas Total dalam Perspektif Industri*, Jakarta: Indeks Gramedia
- Nasution, M. N. 2005. *Manajemen Mutu Terpadu: Total Quality Management*, Edisi Kedua, Jakarta: Ghalia Indonesia
- Puspitasari, R. and Mubarak, M.M., 2012. Perilaku Pembelian Produk Pakaian Bermerek Yang Dilakukan Staf Pengajar STIE Kesatuan Bogor. *Jurnal Ilmiah Ranggagading (JIR)*, 12(1), pp.47-54.
- Purnama, Nursya'bani. 2006. *Manajemen Kualitas: Perspektif Global*. Yogyakarta: Ekonisia.
- Riska. 2012. *Aplikasi konsep total quality dalam bidang manajemen pemasaran*. <http://manajemenmuturiska.blogspot.com/>
- Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Kesatuan. 2011. *PANDUAN SEMINAR dan PENULISAN TUGAS AKHIR*.

- Sugito, Hadi. 2008. *STRATEGI PEMASARAN DAN PENGENDALIAN MUTU PRODUK*. <http://permanas.wordpress.com/2008/03/05/strategi-pemasaran-dan-pengendalian-mutu-produk/>
- Supranto, J., dan Limakrisna Nandan. 2010. *Perilaku Konsumen dan Strategi Pemasaran: Untuk Memenangkan Persaingan Bisnis*, Jakarta: Mitra Wacana Media
- Tjiptono, Fandy. 2010. *Strategi Pemasaran*, Edisi ketiga, Jakarta: Andi
- Tjiptono, Fandy., dan Chandra, Gregorius. 2011. *Service, Quality & Satisfaction*, edisi ketiga, Jakarta: Andi
- Tripomo T, dan Udan. 2005. *Manajemen Strategi*. Bandung: Rekayasa Sains.
- Yusnita, Rita Tri. 2010. *Total Quality Management TQM* <http://id.scribd.com/doc/65158465/5/Manfaat-Total-Quality-Management-TQM>

Nama : Akhmad Jalili

NIM : 192510004

Tugas Manajemen Sumber Daya Manusia

ANALISIS PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) INDUSTRI PERTAHANAN NASIONAL (Studi kasus pada Industri Senjata)

1. PENDAHULUAN

Indonesia memerlukan industri strategis pertahanan dengan kemampuan luas untuk memproduksi berbagai sistem senjata yang diperlukan TNI. Industri strategis tersebut memiliki peluang besar untuk dikembangkan menjadi pusat unggulan teknologi sesuai dengan jenis industrinya, termasuk dalam mendukung industri militer. Meski menghadapi sejumlah tantangan, Indonesia masih memiliki prospek dan peluang yang baik dalam membangun industri pertahanan yang dewasa ini telah menuntut adanya pengembangan terhadap praktik-praktik manajemen yang inovatif dan relevan. Perubahan ini menyebabkan terciptanya lingkungan baru pada manajemen. Seperti halnya dengan perusahaan manufaktur lainnya, Industri Pertahanan, juga memerlukan standar Total Quality Management (TQM). Dasar pemikiran perlunya Total Quality Management diterapkan di industri pertahanan yakni bahwa cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan kualitas terbaik. Untuk menghasilkan kualitas terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses, dan lingkungan secara terus-menerus.

Indonesia merupakan satu dari tujuh Negara besar di dunia yang diprediksi bakal menguasai industri pertahanan dunia. Negara-negara tersebut adalah Amerika Serikat, Rusia, Tiongkok, Eropa Barat, Brasil, India, dan Indonesia. Ketujuh negara tersebut juga akan memiliki pertahanan yang terkuat di antara negara-negara di dunia. Ada sejumlah tantangan yang dihadapi dalam membangun industri pertahanan hal ini disebabkan karena perdagangan senjata tidak dapat disamakan dengan bisnis produk lain yang bebas diperdagangkan. Semakin banyak negara yang memproduksi senjata ringan, semakin ketat pula persaingan yang terjadi. Esensi TQM adalah melibatkan dan memberdayakan seluruh pegawai dalam mengadakan perbaikan kualitas barang dan jasa secara berkelanjutan, yang dapat memberi kepuasan kepada konsumen. Pelaksanaan TQM didasarkan pada kontribusi dari manajemen ilmiah, dinamika

kelompok, pelatihan dan pengembangan pegawai, teori motivasi, keterlibatan pegawai, mata rantai hubungan organisasi, sistem sociotechnical, pengembangan organisasi, budaya perusahaan, serta teori kepemimpinan baru yang digunakan dalam menyusun perencanaan strategi perusahaan.

Berdasarkan permasalahan di atas maka perumusan masalahnya adalah

- a. Komponen-komponen total quality management apa sajakah yang mendukung mutu kualitas produksi dan bagaimanakah penerapannya di industri senjata?
- b. Bagaimana mengidentifikasi salah satu komponen total quality management yang berpengaruh terkait peningkatan mutu kualitas terhadap perubahan terjadinya downtime pada produksi klongsong dengan metode MVSM sehingga dapat menurunkan nilai downtime.

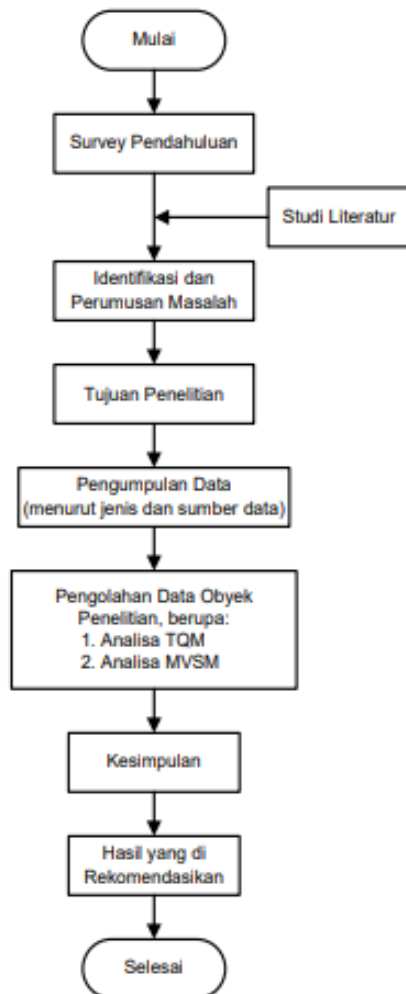
2. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini akan diawali dengan analisis kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan kualitatif, dimana dengan pendekatan ini peneliti berusaha untuk memahami analisis kualitas mutu penerapan TQM dan obsesi kualitas produk langsung dengan metoda Maintenance Value Stream Mapping (MVSM). Jenis data yang digunakan berupa data kuantitatif (data dalam bentuk angka-angka yang dapat dihitung, yang diperoleh dari buku laporan perkembangan produksi, penjualan, perawatan perusahaan yang akan diteliti yang berkaitan dengan masalah yang akan dibahas) maupun kualitatif (data yang tidak dalam bentuk angka yang diperoleh dari hasil wawancara dengan pihak perusahaan yang berhubungan dengan masalah yang dibahas) dan sumber data primer (data yang diperoleh melalui pengamatan dan dengan wawancara langsung dengan pihak perusahaan yang akan diteliti) juga data sekunder (data yang diperoleh dari dokumen perusahaan dan informasi tertulis mengenai keadaan perusahaan yang berkaitan dengan pembahasan) Sedangkan analisis deskriptif, merupakan upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data (Peneliti mendapatkan data langsung dari subjek melalui wawancara mendalam / indepth interview, dimana data tersebut direkam dengan tape recorder dibantu alat tulis lainnya. Kemudian dibuatkan transkripnya dengan mengubah hasil wawancara dari bentuk rekaman menjadi bentuk tertulis secara verbatim), memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola dan juga menginterpretasikan data yang ditemukan di lapangan.

Untuk mengetahui mutu kualitas terpadu dan Obsesi terhadap kualitas pada Industri pertahanan dapat dilihat dari perencanaan, pengambilan tindakan, solusi masalah yang dihadapi, dan evaluasi kinerja. Salah satu analisis Total Quality Management yang mengimplementasikan obsesi terhadap kualitas adalah hal perawatan yang mana untuk menjaga mutu kualitas tersebut, dengan menggunakan metode yang bias digunakan untuk mengatasi permasalahan aktivitas perawatan yang belum terprogram dan keandalan mesin dikarenakan usia mesin yang sudah tua maka perlu dilakukan adanya penggambaran sistem perawatan actual dengan menggunakan MVSM.

Adapun diagram alir penelitiannya adalah pada

Gambar 1 berikut.



Gambar 1 Diagram Alir Penelitian

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Penerapan TQM Industri senjata telah berhasil menerima sertifikat ISO 9002 dan ISO 9001 sebagai realisasi bahwa perusahaan telah menerapkan Total Quality Management (TQM). Penerapan TQM yang telah diterapkan yaitu:

a. Fokus pada pelanggan Industri senjata telah melakukan langkah-langkah yang tepat dan sesuai permintaan pasar. Penerapan karakteristik fokus pada pelanggan di Industri Senjata sudah dilakukan sesuai International Standard Organization ialah top manajemen harus menjamin persyaratan/keinginan pelanggan yang ditetapkan dan dipenuhinya tujuan meningkatkan kepuasan pelanggan. Karakteristik Industri Senjata dalam membentuk fokus pada pelanggan, yaitu:

- 1) Visi, Komitmen dan suasana.
- 2) Penjajaran dengan pelanggan.
- 3) Kemauan untuk mengidentifikasi dan mengatasi permasalahan pelanggan Industri Senjata selalu berusaha untuk mengidentifikasi dan mengatasi permasalahan para pelanggannya.
- 4) Memanfaatkan informasi dari pelanggan.
- 5) Industri Senjata dalam mendekati para pelanggan berdasarkan pendekatan TQM, tidak cukup bila Industri Senjata hanya pasif dan menunggu umpan balik yang disampaikan oleh pelanggannya.
- 6) Industri Senjata telah melakukan pemberdayaan pegawai sebagai profesional yang memiliki kemampuan melakukan hal-hal yang dianggap perlu dalam rangka memuaskan kebutuhan pelanggan.

Keenam karakteristik tersebut oleh Industri Senjata digunakan sebagai pedoman dan membentuk fokus pada pelanggan. Pada tahap awal setiap Industri Senjata perlu melakukan analisis diri.

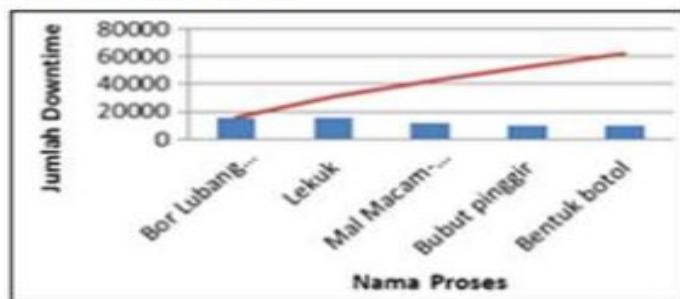
Dalam analisis ini akan ditentukan karakteristik mana yang sudah dan belum ada dalam Industri Senjata. Industri Senjata perlu mewujudkan karakteristik yang belum ada tersebut sehingga fokus pada pelanggan dapat terbentuk. Adapun untuk penerapan kepuasan pelanggan diarahkan ke sisi harga (biaya) dan ketepatan delivery (sesuai kontrak), memberikan layanan

produk khusus pada pelanggan dimana produk tersebut tidak memperhatikan besaran margin profit.

b. Obsesi terhadap kualitas

Industri senjata selalu menjaga kualitas produknya sebaik mungkin. Hal ini sangat mendukung penerapan Total Quality Management yang mengutamakan peningkatan kualitas dari waktu ke waktu. Industri senjata telah menerapkan system manajemen mutu sesuai standar ISO 9001/9002 dan ISO Guide 25, selain itu untuk mewujudkan tercapainya kualitas / kebijakan mutu dan K3LH, Industri senjata menerapkan ISO 2001:9008 untuk sistem manajemen mutu dan ISO 14001:2004 + OHSAS 18001:2007 untuk kesehatan & keselamatan kerja serta lingkungan hidup. Pada analisis obsesi terhadap kualitas produk pada semua divisi yang ada di Industri senjata telah sesuai product design, process management, SPC / feedback manajemen inti Industri Senjata, namun guna peningkatan kualitas dimasa depan ada salah satu bagian yang harus dievaluasi berkaitan dengan produktifitasnya. Berikut hasil data temuan masalah produktifitas pada bagian proses produksi di Industri Senjata, data downtime pada tahun 2010-2012.

Dapat diketahui hasil pengolahan data seperti pada Gambar 2 dan Tabel 1.



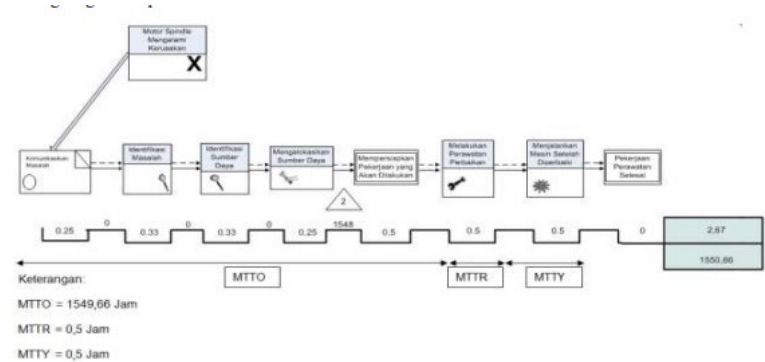
Gambar 2 Pareto *Downtime* Proses Produksi klongsong

Tabel 1 Jumlah *Downtime* Setiap Komponen Pada Proses Bor Lubang Api

No	Nama Mesin	Downtime			Total
		2010	2011	2012	
1	Motor Spindle	3082.578	3131.904	3084.066	9298.548
2	Motor Naik Turun	102.7526	104.3968	102.8022	309.9516
3	Hebel Penahan	154.1289	156.5952	154.2033	464.9274
4	V belt	51.3763	52.1984	51.4011	154.9758
5	Flexible Gaiter	411.0104	417.5872	411.2088	1239.8064
6	Thread Pin	976.1497	991.7696	976.6209	2944.5402
7	Bearing	359.6341	365.3888	359.8077	1084.8306
Total					15497.58

Gambar 2 Pareto Downtime Proses Produksi klongsong

Tabel 1 Jumlah Downtime Setiap Komponen Pada Proses Bor Lubang Api

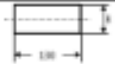
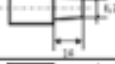
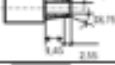


Gambar 3. Current State Value Stream Map Perbaikan Motor Spindle

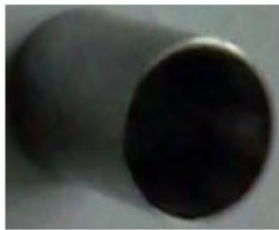
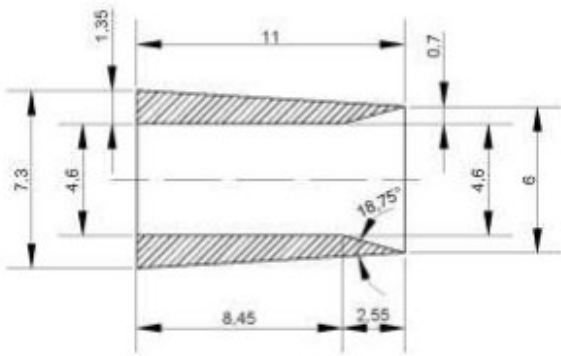
Gambar 3. Current State Value Stream Map Perbaikan Motor Spindle

Berdasarkan analisis dari diagram sebab akibat maka dapat dilakukan usulan perbaikan dengan melakukan pembuatan Pin Spindle bor lubang api. Permasalahan utama yang menyebabkan pin spindle ini sering rusak adalah retak dan pecah. Hal ini diakibatkan oleh kualitas yang kurang baik dari komponen. Proses pembuatannya Tabel 2, sebagai berikut:

Tabel 2 Proses Pembuatan Sambungan Rotor Spindle Bor

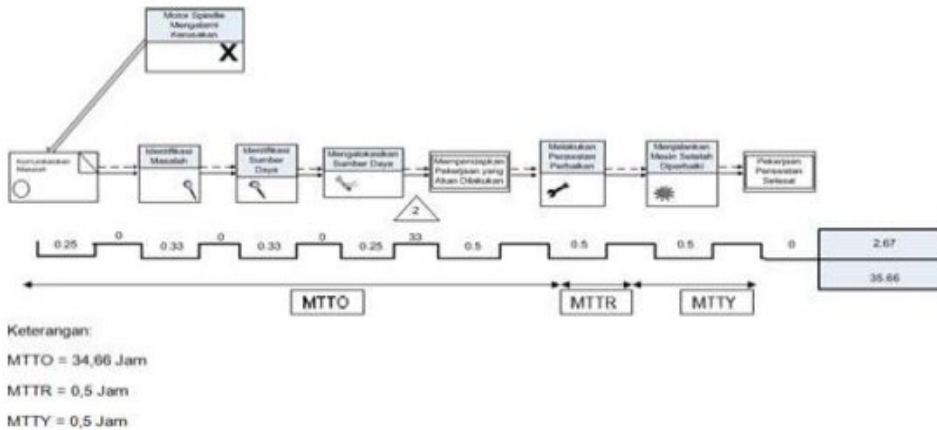
No	Uraian Kerja	Sket	Lokasi / Mesin	Estimasi (menit)		Perlakuan & Alat Bantu (FITG)
				Mesin	Orang	
1	Penetapan bahan Baja Bora	-	Gudang	-	-	-
2	Potongan bahan & ukuran Φ 3x130 mm		Gergaji	10	15	- Mesin gergaji - $\S$ tang pas
3	Proses Bubut / Rampas Φ 7,5 mm		Bubut	10	15	- Pahat rampas, pahat sisi - $\S$ tang pas
4	Proses Bubut / Rampas ujung Φ 6,2 mm			10	15	- Pahat rampas, pahat ujung - $\S$ tang pas
5	Proses Bor Φ 4,6 dalam 14 mm		Bubut	15	20	- Bor senter, bor pas, bor set - $\S$ tang pas
6	Proses bubut konis dalam 2,55 mm		Bubut	45	60	- Pahat dalam/bor konis - $\S$ tang pas
7	Proses bubut potong panjang 11,5 mm		Bubut	30	60	- Pahat potong - $\S$ tang pas
8	Proses heat treatment jumlah 4 buah		Sepuhan	75	90	- Esso Feuso 36 media pendingin - Rockwell C (alat ukur HRC 45-50)
9	Proses pemberian dari kerak	-	Pancur pasir	20	25	- Pasir besi - Kain gosok / kertas gosok
10	Pemeriksaan HRC	-	Mitu	10	15	- Rockwell C tester
11	Proses asah dalam Φ 4,6 mm	-	Asah	25	45	- Micrometer dalam - $\S$ tang pas
12	Proses asah konis dalam 3,5 mm	-	Asah	30	60	- Calliber konis - $\S$ tang pas
13	Proses asah Φ luar dan rampas seping	-	Asah	30	60	- Micrometer luar - $\S$ tang pas

Tabel 2 Proses Pembuatan Sambungan Rotor Spindle Bor



Gambar 4. Dimensi Pin spindle

Gambar 4. Dimensi Pin spindle



Gambar 5. Future State Value Stream Map Perbaikan Motor Spindle

Gambar 5. Future State Value Stream Map Perbaikan Motor Spindle

c. Pendekatan ilmiah.

Pendekatan ini sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian, data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (benchmark), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan. Fokus dari kegiatan benchmarking diarahkan pada praktik terbaik dari perusahaan lainnya. Ruang lingkupnya kearah proses, fungsi, kinerja organisasi, logistik dan pemasaran. Benchmarking di Industri Senjata juga berwujud perbandingan yang terus-menerus, jangka panjang tentang praktik dan hasil dari perusahaan yang terbaik dimanapun perusahaan itu berada. Top manajemen Industri Senjata sangat menyadari tanpa benchmarking sebuah perusahaan dapat menjadi picik dan cepat merasa puas. Perusahaan mungkin saja telah menentukan sasaran yang kelihatannya agresif berdasarkan kinerja yang ada sekarang, tetapi tidak menyadari mungkin saja di kemudian hari meleset dibandingkan dengan pesaing-pesaing yang sangat berhasil.

d. Komitmen jangka panjang.

Komitmen jangka panjang Industri Senjata tergambar dalam visi dan misi perusahaan sebagai berikut:

1) Visi Industri Senjata adalah menjadi produsen peralatan pertahanan dan keamanan terkemuka di Asia pada tahun 2023 melalui upaya inovasi produk dan kemitraan strategik.

2) Misi utama melaksanakan usaha terpadu dibidang peralatan dan keamanan serta peralatan industrial untuk mendukung pembangunan nasional, khususnya bidang pertahanan keamanan negara Republik Indonesia.

3) Tujuan adalah mampu menyediakan kebutuhan Alat Utama Sistem Persenjataan secara mandiri untuk mendukung penyelenggaraan pertahanan dan keamanan Negara Republik Indonesia.

4) Sasaran adalah meningkatkan potensi perusahaan untuk mendapatkan peluang usaha yang menjamin masa depan perusahaan melalui sinergi internal dan eksternal.

5) Prinsip Dasar adalah Loyalitas, Integritas dan Dedikasi, yang berarti: berpegang teguh pada tujuan perusahaan, kejujuran dan keutuhan sikap dalam interaksi organisasi dan pengabdian pada perusahaan. Ketiga hal ini merupakan sikap keseharian setiap anggota organisasi yang mendasari setiap aksi individual dan organisasi. Semangat kelompok tidak boleh mengalahkan prinsip pertama ini.

e. Kerjasama tim. Industri senjata memiliki satu visi dan misi untuk menyatukan gerak langkah pegawainya dalam mencapai tujuan. Seluruh pegawai industri senjata harus memiliki misi yang sama sehingga akan terjadi kesamaan gerak menuju tercapainya misi dan terjalinnya kerjasama tim yang kuat antar pegawai. Di industri senjata berusaha menghindari ketidaksamaan misi antara perusahaan dengan pegawai. Perusahaan memiliki misi mengejar keuntungan sebesar-besarnya, sedangkan pegawai mempunyai misi mencari gaji, jabatan, dan penghargaan setinggi-tingginya. Kondisi ini akan membuat perusahaan hancur dengan sendirinya. Untuk menghindari hal tersebut, masing-masing harus menyadari tujuan perusahaan. Sinergi selalu dilakukan di industri senjata untuk mencapai kesamaan tujuan supaya semua langkah akan seiring dan sejalan. Kerjasama tim juga diperlukan industry senjata untuk menyatukan gerak dan langkah perusahaan. Tim kerja yang solid akan menciptakan suasana yang kondusif bagi para pegawai. Kegairahan masing-masing anggota tim dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya akan mempercepat penyelesaian tugas tersebut dengan kualitas maksimal.

f. Perbaikan sistem secara berkesinambungan. Setiap produk dan atau jasa dihasilkan industry senjata dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem / lingkungan. Oleh

karena itu sistem yang ada industri senjata selalu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat makin meningkat. Perbaikan berkesinambungan di industri senjata adalah usaha peningkatan di segala bidang dalam jangka panjang. Usaha tersebut perlu dilandasi oleh mindset yang semestinya agar unsur berkelanjutan dapat dipertahankan dalam jangka panjang. Budaya kualitas di industri senjata adalah sistem nilai organisasi yang menghasilkan sesuatu lingkungan yang kondusif bagi pembentukan dan perbaikan kualitas terus-menerus. Untuk itu industri senjata perlu melakukan proses sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang berlaku di industri senjata adalah PDSA (PlanDo-Study-Act) yang terdiri dari langkah-langkah :

1) Membentuk dewan kualitas.

2) Menyusun pernyataan tanggung jawab dewan kualitas.

3) Membangun infrastruktur yang diperlukan. Kegiatan perbaikan berkesinambungan dengan berdasarkan partisipasi semua pegawai di industry senjata melalui wadah CIT (Continual Improvement Team) dan 3I (Individual Improvement Idea) yang ada di semua unit kerja. CIT dan 3I mengembangkan dan merumuskan ide atau gagasan inovasinya berpedoman kepada ISO 9001:2008 tentang Pedoman Perbaikan Mutu Berkelanjutan dan Inovasi di Lingkungan Industri Senjata. Pedoman ini digunakan sebagai acuan kegiatan perbaikan dan inovasi yang terstruktur dan sistematis guna meningkatkan mutu proses maupun hasil kerja.

g. Pendidikan dan pelatihan Industri senjata sangat memperhatikan kualitas pegawai untuk meningkatkan kemampuan pegawai hal itu dibuktikan dengan Surat Keputusan Direksi Nomor: Skep/2a/P/BDNII/2007 tanggal 4 Juni 2012 tentang Peraturan Pengembangan dan Pembinaan Karir Pegawai.

h. Kebebasan yang terkendali Industri senjata memberikan kebebasan seluasluasnya kepada karyawan untuk mengambil keputusan dan memecahkan masalah selama masih dalam koridor Code of Conduct yang tercantum pada Surat Keputusan Direksi Nomor: 00223/DIR/I/2009 tanggal 12 Januari 2009 tentang Kode Etik Perilaku Perusahaan.

i. Kesatuan tujuan. Industri senjata telah menerapkan kesatuan tujuan yang berkaitan erat dengan kegiatan menyamakan persepsi perusahaan terhadap pentingnya mengutamakan kualitas. Salah satu kunci keberhasilan adalah bergantung pada kinerja sumberdaya manusia yang secara langsung atau tidak langsung memberi kontribusi pada perusahaan, yang meliputi pemangku kepentingan eksternal (stake holders) dan kepentingan internal (pegawai) yang

dimiliki oleh perusahaan. Untuk memperoleh kinerja optimal dari keberadaan pegawai dalam perusahaan maka perusahaan perlu menetapkan strategi yang tepat, yaitu memikirkan bagaimana mengelola pegawai agar mau mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Strategi ini merupakan strategi yang berorientasi pada tujuan dengan menyamakan persepsi antara tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dengan tujuan yang ingin dicapai oleh pegawai yang bekerja pada perusahaan tersebut. Hal tersebut karena kepentingan tujuan perusahaan dan kepentingan tujuan pegawai tidak dapat dipisah-pisahkan karena berada dalam satu kesatuan kebersamaan yang utuh.

j. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan pegawai Industri senjata dalam menerapkan Total Quality Management, partisipasi penuh dari pegawai dan pimpinan menjadi kunci utama dalam pencapaian produktivitas, efisiensi dan efektivitas produk. Pemberdayaan pegawai di Industri Senjata terwujud dilandasi oleh tiga keyakinan dasar berikut ini:

1) Subsidiarity. Prinsip subsidiarity mengajarkan bahwa departemen yang lebih tinggi kedudukannya tidak boleh mengambil tanggung jawab dan harus dilaksanakan oleh departemen yang berkedudukan lebih rendah. Artinya mengambil tanggung jawab orang merupakan suatu kesalahan karena keadaan ini akhirnya menjadikan orang tersebut tidak terampil.

2) Semua pegawai pada dasarnya baik. Inti pemberdayaan pegawai adalah keyakinan bahwa orang pada dasarnya baik. Pemberdayaan pegawai dapat dipandang sebagai pemerdekaan, karena dengan pemberdayaan, pimpinan tidak lagi menggunakan pengawasan, pengecekan, verifikasi dan mengatur aktivitas orang yang bekerja dalam organisasi. Pimpinan melakukan pemberdayaan dengan memberikan pelatihan dan teknologi yang memadai kepada pegawai, memberikan arah yang benar, dan membiarkan pegawai untuk mengerjakan semua yang dapat dikerjakan oleh mereka. Oleh karena konsep pemberdayaan di Industri Senjata dimulai dari keyakinan bahwa pegawai pada dasarnya ingin mengerjakan pekerjaan baik, direktur tidak perlu lagi menerapkan metode guna membujuk pegawai untuk mengarahkan usaha mereka. Pimpinan telah memastikan bahwa pegawai memiliki pengetahuan dan teknologi yang diperlukan untuk pekerjaan mereka, dan pimpinan harus mendukung usaha pegawai dengan menghilangkan hambatan apa pun yang mencegah terwujudnya kinerja unggul.

3) Trust-based relationship. Pemberdayaan pegawai menekankan aspek kepercayaan yang diletakkan oleh manajemen kepada pegawai. Dari pemberdayaan pegawai, hubungan yang tercipta antara manajemen dengan pegawai adalah hubungan berbasis kepercayaan

(trustbased relationship) yang diberikan oleh manajemen kepada pegawai, atau sebaliknya kepercayaan yang dibangun oleh pegawai melalui kinerjanya. Dalam pendelegasian wewenang, manajer tingkat atas memiliki wewenang karena posisinya (position-based power) dan kemudian mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada pegawai yang lebih rendah posisinya. Pegawai yang lebih rendah ini juga menerima wewenang karena posisinya, sehingga diapun memperoleh position-based power. Sedangkan di dalam pemberdayaan pegawai, pegawai memperoleh wewenang bukan berdasarkan posisinya, namun karena kinerjanya (performance-based power). Tanpa kinerja, pegawai tidak akan mampu menumbuhkan kepercayaan dalam diri manajemen, sehingga trust-based relationship tidak akan dapat terwujud.

4. KESIMPULAN

Secara keseluruhan Industri Senjata telah menerapkan Total Quality Management dengan optimal. Hasil pengembangan analisis TQM pada Obsesi terhadap Kualitas di bagian proses produksi kongsong didapat Current dan Future State Value Stream Map perbaikan Spindle Motor, sebagai berikut:

- a. MTTO = 1549,66 Jam □ 34,66 Jam (eliminasi pemborosan)
- b. MTTR = 0,5 Jam □ tetap
- c. MTTY = 0,5 Jam □ tetap
- d. Komponen pin spindle bor lubang api untuk peningkatan keandalan mesin dan penurunan biaya suku cadang.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Al Fakhri, Faiz.2013.Analisis Pengendalian Kualitas Produksi di PT. Masscom Graphy Dalam Upaya Mengendalikan Tingkat Kerusakan Produk Menggunakan Alat Bantu Statistik, (Online), (<http://eprints.undip.ac.id/23023/>, diakses 6 Okt'13).
- [2] Ariani, Dorothea Wahyu. 2004. Pengendalian Kualitas Statistik. Yogyakarta: ANDI Yogyakarta

[3] Assauri, Sofjan. 1998. Manajemen Operasi dan Produksi. Jakarta : LP FE UI.

[4] Asy'ari, Rorie. "Anggaran Pertahanan 2011 Naik 10,72 Persen." Media Indonesia, 30 Desember 2010, diunduh dari <http://www.mediaindonesia.com/read/2010/12/30/191881/17/1/AnggaranPertahanan-2011-Naik-10,72-Persen>, pada tanggal 5 April 2011, pukul 14.00 WIB.

[5] Bhakti, Ikrar Nusa. Reformasi Sektor Keamanan: Sebuah Pengantar. Jakarta: IDSPS&DCAF, 2009.

Nama : Akhmad Riza
NIM : 192510003
M. Kuliah : Manajemen SDM
Dosen : DR. Hasmawaty. AR

Contoh Kasus 7

SALAH SATU KASUS TOTAL QUALITY MANAGEMENT

LATAR BELAKANG KASUS:

TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Dasar pemikiran perlunya TQM, yakni bahwa cara terbaik agar 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 lingkungannya. Cara terbaik agar dapat memperbaiki kemampuan komponen-komponen tersebut secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan peran TQM. Penerapan TQM dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba serta daya saing perusahaan bersangkutan (Edwin zusrony : BENEFIT jurnal Managemen dan Bisnis)

beberapa cara agar suatu perusahaan bisa menghasilkan suatu kualitas barang atau jasa yang baik agar konsumen/pelanggan bisa tertarik dengan menerapkan TQM (total quality management), yaitu dengan memerhatikan unsur-unsur TQM (total quality management) sebagai berikut (Goetsch dan Davis :1994).

- Fokus pada pelanggan

Dalam suatu perusahaan sangat penting membuat pelanggannya merasa puas dengan kualitas yang dihasilkan oleh suatu perusahaan tersebut. Pelanggan berperan besar untuk bisa memajukan suatu perusahaan, pelanggan mampu menentukan nilai kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, maka dari itu, kritik atau saran dari pelanggan mengenai kualitas produk suatu perusahaan akan membuat perusahaan tersebut menjadi lebih baik lagi.

- Obsesi terhadap kualitas

Di dalam suatu perusahaan harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi kualitas barang atau jasa yang diinginkan oleh pelanggan/konsumen, jadi, hal ini berarti bahwa semua karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut akan berusaha dan melaksanakan setiap pekerjaannya dengan melakukannya dengan lebih baik lagi.

- Pendekatan ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM (total quality management), terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (benchmark), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan (Fandy tjiptono & anastiasa diana : 2001).

- Komitmen jangka panjang

Perencanaan adalah hal yang mendasar yang harus dipikirkan dengan baik-baik oleh suatu perusahaan, salah satunya yang perlu diperhatikan adalah perencanaan jangka panjang. Komitmen jangka panjang ini sangat diperlukan dan sangat penting guna mengadakan perubahan agar penerapan TQM (total quality management) dapat berjalan dengan sukses.

- Pendidikan dan pelatihan

Pada era sekarang masih terdapat perusahaan yang kurang peduli terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan. Seharusnya perusahaan harus mendorong setiap pekerjanya untuk melakukan pelatihan-pelatihan dan terus belajar, hal ini agar perusahaan tersebut bisa terus berkembang dan bisa menghasilkan kualitas barang atau jasa yang lebih baik lagi. Jika suatu perusahaan tidak melakukan pendidikan dan pelatihan, maka akan menyebabkan perusahaan tersebut tidak berkembang dan sulit bersaing dengan perusahaan lainnya.

- Perbaikan sistem

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

- Kerja sama tim

Didalam suatu perusahaan diperlukan kerja sama tim yang baik agar suatu produk yang dihasilkan akan lebih bagus hasilnya. Maka dari itu dalam setiap perusahaan kerja sama tim harus dibina baik antar karyawan dengan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.

Selain kualitas yang baik, ada beberapa komponen dasar yang bermanfaat dalam mendukung peningkatan daya saing suatu perusahaan dan memikat banyak konsumen yaitu strategi perencanaan, lokasi, kebijakan industri, teknologi, dan juga sumber daya manusia.

- Strategi perencanaan

Perencanaan adalah yang paling awal yang harus dilakukan suatu perusahaan agar perusahaan bisa berkembang dan lebih maju, jika perencanaan suatu perusahaan tidak baik, maka akan mudah bagi perusahaan itu sendiri mengalami kemunduran, maka dari itu, perencanaan harus dibuat secara baik.

- Lokasi

Salah satu keputusan yang paling penting yang dibuat oleh perusahaan adalah dimana mereka akan menempatkan kegiatan operasional mereka, maka keputusan yang harus diambil selanjutnya oleh manager operasional adalah strategi lokasi. Lokasi merupakan salah satu kegiatan awal yang harus dilakukan sebelum perusahaan mulai beroperasi, lokasi digunakan untuk memproduksi atau menghasilkan produk baik barang maupun jasa. (Dra. Tita Deitiana. MM : 2011)

- Kebijakan industri

Mengapa kebijakan industri diperlukan untuk peningkatan daya saing suatu perusahaan? Untuk menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan diperlukan kerja sama yang baik antara pemerintah dan sektor swasta. Hubungan tersebut dituangkan dalam bentuk kebijakan industri. Kebijakan industri bertujuan untuk menyediakan insentif yang dapat mendorong bisnis untuk berperilaku yang mengarah pada peningkatan daya saing dan menyingkirkan rintangan-rintangan yang mengurangi daya saing (Fandy tjiptono & anastiasa diana : 2001).

- Teknologi

Di zaman sekarang ini, teknologi sudah mulai berkembang sangat pesat, sehingga dapat memudahkan suatu perusahaan untuk menghasilkan barang dan jasa yang berkualitas. Teknologi yang dirancang dengan baik berguna untuk memperluas kemampuan manusia dalam meningkatkan daya saing suatu perusahaan. Namun, teknologi tidak sepenuhnya menghasilkan barang dan jasa berkualitas tetapi bisa menghasilkan barang dan jasa lebih banyak dibandingkan dari produk yang dibuat oleh manusia.

- Sumber daya manusia

Selain kualitas yang baik, sumber daya manusia merupakan komponen yang paling penting dalam peningkatan daya saing perusahaan. Mengapa demikian? Karena tenaga kerja yang dihasilkan oleh setiap orang akan menjadikan produk tersebut memiliki nilai dan kualitas yang bagus dibandingkan dengan produk yang dibuat oleh teknologi.

PERMASALAHAN KASUS :

TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Dasar pemikiran perlunya *TQM*, yakni bahwa cara terbaik agar bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan kualitas yang terbaik.

Peran sumber daya manusia menjadi sangat penting dalam menjaga kualitas suatu produk karena manusia merupakan sumber daya yang paling penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Keberhasilan dari tujuan organisasi atau perusahaan tergantung pada sumber

daya manusianya. Sehingga sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan pun harus mempunyai manajemen kualitas sehingga hal ini berpengaruh pada kinerja yang akan dicapai dan bermuara pada keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Setelah sumber daya manusia dapat dikatakan baik maka ini akan berdampak juga terhadap hasil yang diinginkan oleh organisasi atau perusahaan baik itu suatu produk atau jasa yang menjadi hasil dari organisasi atau perusahaan tersebut dimana produk tersebut akan dihasilkan dengan memiliki kualitas yang baik karena dikerjakan oleh sumber daya yang mampu dan memiliki kemampuan yang berkualitas.

NAMA : AL HAKIM

NIM : 192510023

KELAS : REGULAR A

MATA KULIAH : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

DOSEN : Dr. Ir. Hj. HASMAWATY AR, M.M., M.T.

PENERAPAN TQM (TOTAL QUALITY MANAGEMENT) SEBAGAI ALTERNATIF PENINGKAT DAYA SAING PERUSAHAAN

Di dalam suatu perusahaan pasti menginginkan jika perusahaan tersebut bisa berhasil dan mencapai kesuksesan, apalagi di era sekarang persaingan bisnis di Indonesia sudah berlangsung sangat ketat. Namun untuk menggapai kesuksesan suatu perusahaan di perlukannya kualitas yang baik dari suatu perusahaan itu sendiri, agar perusahaan dapat menarik banyak konsumen. Kualitas adalah kunci untuk meningkatkan daya saing suatu perusahaan.

Perusahaan yang menghasilkan barang dan jasa yang berkualitas akan mampu memenangkan persaingan karena mampu membuat pelanggan merasa tertarik dan puas. Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan, semakin tinggi nilai yang diberikan, maka semakin besar pula kepuasan pelanggan.

Kualitas memegang peranan yang sangat penting bagi perusahaan yang akan memberikan dampak positif melalui dua cara yaitu, dampak terhadap penurunan biaya produksi dan dampak terhadap peningkatan pendapatan, Dampak terhadap penurunan biaya produksi melalui proses pembuatan produk yang memiliki derajat kesesuaian yang tinggi terhadap standar-standar sehingga bebas dari tingkat kerusakan yang mungkin.

Dengan demikian proses produksi yang memperhatikan kualitas akan menghasilkan produk berkualitas yang bebas dari kerusakan yang berarti pemborosan dan inefisiensi berkurang sehingga ongkos produksi per unit akan menjadi rendah yang berarti pula harga pokok menjadi lebih kompetitif.

Dampak terhadap peningkatan pendapatan adalah melalui peningkatan penjualan atas produk berkualitas yang berharga kompetitif. Produk-produk berkualitas yang dibuat melalui suatu proses yang berkualitas akan memiliki sejumlah keistimewaan yang mampu meningkatkan kepuasan pelanggan atas penggunaan produk tersebut.

Oleh karena itu setiap pelanggan pada umumnya akan memaksimalkan kualitas dalam mengonsumsi produk, maka jelas bahwa produk-produk berkualitas tinggi pada tingkat harga yang kompetitif akan dipilih oleh pelanggan (Asty Toro, Muh. Ishak Amsari, dan Hj. Haliah : Jurnal Total Quality Management).

Kualitas yang baik sangat ditentukan oleh pelanggan, mengapa demikian? Karena para pelangganlah yang dapat menentukan kualitasnya seperti apa dan hanya mereka yang dapat menyampaikan apa dan bagaimana kebutuhan mereka, jika suatu perusahaan menghasilkan barang atau jasa yang tidak berkualitas maka para pelanggan akan mengkritik perusahaan tersebut, sehingga perusahaan tersebut akan menyadari dan mampu menciptakan barang dan jasa yang berkualitas yang sesuai dengan keinginan pelanggan.

Atas dasar hal tersebut di atas, maka tidak dapat dipungkiri pengembangan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan prioritas dan tantangan yang harus dihadapi dalam menyambut era globalisasi.

Salah satu usaha organisasi yang diterapkan dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) adalah penerapan peran Total Quality Management (TQM) atau di Indonesia dikenal istilah Pengendalian Mutu Terpadu (PMT). TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Dasar pemikiran perlunya TQM, yakni bahwa cara terbaik agar 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 lingkungannya. Cara terbaik agar dapat memperbaiki kemampuan komponen-komponen tersebut secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan peran TQM. Penerapan TQM dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba serta daya saing perusahaan bersangkutan (Edwin Zusrony : BENEFIT jurnal Manajemen dan Bisnis)

Berikut ini beberapa cara agar suatu perusahaan bisa menghasilkan suatu kualitas barang atau jasa yang baik agar konsumen/pelanggan bisa tertarik dengan menerapkan TQM (total quality management), yaitu dengan memerhatikan unsur-unsur TQM (total quality management) sebagai berikut (Goetsch dan Davis :1994).

Fokus pada pelanggan

Dalam suatu perusahaan sangat penting membuat pelanggannya merasa puas dengan kualitas yang dihasilkan oleh suatu perusahaan tersebut. Pelanggan berperan besar untuk bisa memajukan suatu perusahaan, pelanggan mampu menentukan nilai kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, maka dari itu, kritik atau saran dari pelanggan mengenai kualitas produk suatu perusahaan akan membuat perusahaan tersebut menjadi lebih baik lagi.

Obsesi terhadap kualitas

Di dalam suatu perusahaan harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi kualitas barang atau jasa yang diinginkan oleh pelanggan/konsumen, jadi, hal ini berarti bahwa semua karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut akan berusaha dan melaksanakan setiap pekerjaannya dengan melakukannya dengan lebih baik lagi.

Pendekatan ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM (total quality management), terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (benchmark), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan (Fandy tjiptono & anastiasa diana : 2001).

Komitmen jangka panjang

Perencanaan adalah hal yang mendasar yang harus dipikirkan dengan baik-baik oleh suatu perusahaan, salah satunya yang perlu diperhatikan adalah perencanaan jangka panjang. Komitmen jangka panjang ini sangat diperlukan dan sangat penting guna mengadakan perubahan agar penerapan TQM (total quality management) dapat berjalan dengan sukses.

Pendidikan dan pelatihan

Dalam suatu perusahaan sangat penting membuat pelanggannya merasa puas dengan kualitas yang dihasilkan oleh suatu perusahaan tersebut. Pelanggan berperan besar untuk bisa memajukan suatu perusahaan, pelanggan mampu menentukan nilai kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, maka dari itu, kritik atau saran dari pelanggan mengenai kualitas produk suatu perusahaan akan membuat perusahaan tersebut menjadi lebih baik lagi.

Obsesi terhadap kualitas

Di dalam suatu perusahaan harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi kualitas barang atau jasa yang diinginkan oleh pelanggan/konsumen, jadi, hal ini berarti bahwa semua karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut akan berusaha dan melaksanakan setiap pekerjaannya dengan melakukannya dengan lebih baik lagi.

Pendekatan ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM (total quality management), terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (benchmark), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan (Fandy tjiptono & anastiasa diana : 2001).

Komitmen jangka panjang

Perencanaan adalah hal yang mendasar yang harus dipikirkan dengan baik-baik oleh suatu perusahaan, salah satunya yang perlu diperhatikan adalah perencanaan jangka panjang. Komitmen jangka panjang ini sangat diperlukan dan sangat penting guna mengadakan perubahan agar penerapan TQM (total quality management) dapat berjalan dengan sukses.

Pendidikan dan pelatihan

Pada era sekarang masih terdapat perusahaan yang kurang peduli terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan. Seharusnya perusahaan harus mendorong setiap pekerjanya untuk melakukan pelatihan-pelatihan dan terus belajar, hal ini agar perusahaan tersebut bisa terus berkembang dan bisa menghasilkan kualitas barang atau jasa yang lebih baik lagi. Jika suatu perusahaan tidak melakukan pendidikan dan pelatihan, maka akan menyebabkan perusahaan tersebut tidak berkembang dan sulit bersaing dengan perusahaan lainnya.

Perbaikan sistem

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

Kerja sama tim

Didalam suatu perusahaan diperlukan kerja sama tim yang baik agar suatu produk yang dihasilkan akan lebih bagus hasilnya. Maka dari itu dalam setiap perusahaan kerja sama tim harus dibina baik antar karyawan dengan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.

Selain kualitas yang baik, ada beberapa komponen dasar yang bermanfaat dalam mendukung peningkatan daya saing suatu perusahaan dan memikat banyak konsumen yaitu strategi perencanaan, lokasi, kebijakan industri, teknologi, dan juga sumber daya manusia.

Strategi perencanaan

Perencanaan adalah yang paling awal yang harus dilakukan suatu perusahaan agar perusahaan bisa berkembang dan lebih maju, jika perencanaan suatu perusahaan tidak baik, maka akan mudah bagi perusahaan itu sendiri mengalami kemunduran, maka dari itu, perencanaan harus dibuat secara baik.

Lokasi

Salah satu keputusan yang paling penting yang dibuat oleh perusahaan adalah dimana mereka akan menempatkan kegiatan operasional mereka, maka keputusan yang harus diambil

selanjutnya oleh manager operasional adalah strategi lokasi. Lokasi merupakan salah satu kegiatan awal yang harus dilakukan sebelum perusahaan mulai beroperasi, lokasi digunakan untuk memproduksi atau menghasilkan produk baik barang maupun jasa. (Dra. Tita Deitiana. MM : 2011)

Kebijakan industri

Mengapa kebijakan industri diperlukan untuk peningkatan daya saing suatu perusahaan? Untuk menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan diperlukan kerja sama yang baik antara pemerintah dan sektor swasta. Hubungan tersebut dituangkan dalam bentuk kebijakan industri. Kebijakan industri bertujuan untuk menyediakan insentif yang dapat mendorong bisnis untuk berperilaku yang mengarah pada peningkatan daya saing dan menyingkirkan rintangan-rintangan yang mengurangi daya saing (Fandy tjiptono & anastiasa diana : 2001).

Teknologi

Di zaman sekarang ini, teknologi sudah mulai berkembang sangat pesat, sehingga dapat memudahkan suatu perusahaan untuk menghasilkan barang dan jasa yang berkualitas. Teknologi yang dirancang dengan baik berguna untuk memperluas kemampuan manusia dalam meningkatkan daya saing suatu perusahaan. Namun, teknologi tidak sepenuhnya menghasilkan barang dan jasa berkualitas tetapi bisa menghasilkan barang dan jasa lebih banyak dibandingkan dari produk yang dibuat oleh manusia.

Sumber daya manusia

Selain kualitas yang baik, sumber daya manusia merupakan komponen yang paling penting dalam peningkatan daya saing perusahaan. Mengapa demikian? Karena tenaga kerja yang dihasilkan oleh setiap orang akan menjadikan produk tersebut memiliki nilai dan kualitas yang bagus dibandingkan dengan produk yang dibuat oleh teknologi.

MANFAAT TQM (TOTAL QUALITY MANAGEMENT)

Penerapan TQM (total quality management) yang efektif membawa pengaruh positif yang pada akhirnya akan memberikan manfaat bagi perusahaan itu sendiri, ada beberapa penerapan pengendalian mutu antara lain sebagai berikut (ishikawa : 2005) :

Pengendalian mutu memungkinkan untuk membangun mutu disetiap langkah proses produksi demi menghasilkan produk yang 100% bebas cacat.

Pengendalian mutu memungkinkan perusahaan menemukan kesalahan atau kegagalan sebelum akhirnya berubah menjadi musibah bagi perusahaan.

Pengendalian mutu memungkinkan desain produk mengikuti keinginan pelanggan secara efisien sehingga produknya selalu dibuat sesuai pilihan pelanggan.

Pengendalian mutu dapat membantu perusahaan menemukan data-data produksi yang salah.

(Yamit : 2001) berpendapat bahwa TQM (total quality management) tidak bermanfaat bagi perusahaan saja, tetapi juga bermanfaat bagi pelanggan dan juga karyawan, manfaatnya yaitu sebagai berikut :

- ☐- Sedikit atau bahkan tidak memiliki masalah dengan produk atau pelayanan.
- ☐- Kepuasan pelanggan terjamin.
- ☐- Kepedulian terhadap pelanggan lebih baik atau pelanggan lebih diperhatikan.

BUDAYA KUALITAS SEBAGAI PENUNJANG DAYA SAING

Guna memahami budaya kualitas, terlebih dahulu perlu memahami konsep budaya dan budaya organisasi. Budaya mengandung berbagai aspek pokok (bounds,et.al : 1994), seperti:

- Budaya merupakan konstruksi sosial unsur-unsur budaya seperti nilai-nilai, keyakinan dan pemahaman, yang dianut oleh semua anggota kelompok.
- Budaya memberikan tuntunan bagi para anggotanya dalam memahami suatu kejadian.
- Budaya berisi kebiasaan atau tradisi.
- Dalam suatu budaya, pola nilai, keyakinan, harapan, pemahaman, dan perilaku timbul dan berkembang sepanjang waktu.
- Budaya masing-masing organisasi bersifat unik.

Sedangkan budaya kualitas adalah sistem nilai organisasi yang menghasilkan suatu lingkungan yang kondusif bagi pembentukan dan perbaikan kualitas secara terus menerus (Goetsch dan Davis : 1994). 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 & anastiasa diana : 2001) :

- Perilaku sesuai slogan.
- Para karyawan dilibatkan dan diberdayakan.
- Pekerjaan dilakukan dalam suatu tim.
- Masukan dari pelanggan secara aktif diminta dan digunakan untuk meningkatkan kualitas secara terus menerus.
- Sumber daya yang memadai disediakan dimanapun dan kapanpun dibutuhkan untuk menjamin perbaikan kualitas secara terus-menerus.
- Pendidikan dan pelatihan diadakan agar para karyawan pada semua level memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas secara terus menerus.
- Sistem penghargaan dan promosi didasarkan pada kontribusi terhadap perbaikan kualitas secara terus-menerus.
- Rekan kerja dipandang sebagai pelanggan internal.
- Pemasok diperlakukan sebagai mitra kerja.

TQM merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan manajemen kualitas kelas dunia, untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Menurut Hensler dan Brunell (dalam Scheuing dan Christopher : 1993), ada empat prinsip utama dalam TQM, keempat prinsip tersebut adalah:

Kepuasan pelanggan

Kepuasan pelanggan adalah hal yang sangat diinginkan oleh setiap perusahaan, karena jika pelanggan merasa puas terhadap kualitas barang atau jasa yang diproduksi oleh suatu perusahaan itu merupakan suatu keberhasilan atau kebanggaan bagi perusahaan itu sendiri.

Dalam TQM, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak lagi hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipenuhi dalam segala aspek, termasuk didalamnya harga, keamanan, dan ketetapan waktu. Oleh karena itu segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan.

Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai (value) yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Semakin tinggi nilai yang diberikan, maka semakin besar pula kepuasan pelanggan. Berikut ini adanya kepuasan pelanggan yang dapat memberikan beberapa manfaat yaitu (Fandy tjiptono : 1994) :

- Hubungan antara perusahaan dan para pelanggannya menjadi harmonis.
- Memberikan dasar yang baik bagi pembelian ulang.
- Dapat mendorong terciptanya loyalitas pelanggan.
- Membentuk suatu rekomendasi dari mulut ke mulut (word of mouth) yang menguntungkan bagi perusahaan.
- Reputasi perusahaan menjadi baik dimata pelanggan.
- Laba yang diperoleh dapat meningkat.
- Respek terhadap setiap orang

Dalam perusahaan yang kualitasnya sudah bagus, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas tersendiri dan unik. Dengan demikian karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh krena itu, Setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dalam berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.

Perbaikan berkesinambungan

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melaksanakan proses sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang berlaku disini adalah siklus PDCA (plan-do-check-act), yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh. (Fandy tjiptono & anastiasa diana : 2001).

FAKTOR-FAKTOR YANG DAPAT MENYEBABKAN KEGAGALAN TQM (TOTAL QUALITY MANAGEMENT)

TQM (total quality management) merupakan suatu pendekatan dan menyeluruh yang membutuhkan perubahan total atas paradigma manajemen tradisional, komitmen jangka panjang, kesatuan tujuan, dan pelatihan-pelatihan khusus. Selain dikarenakan usaha yang setengah hati dan harapan-harapan yang tidak teralitis, ada pula beberapa kesalahan yang

secara umum dilakukan pada saat organisasi memulai inisiatif perbaikan kualitas. Beberapa kesalahan yang sering dilakukan (Fandy tjiptono dan Anastasia Diana : 2003) yaitu:

- Delegasi kepemimpinan yang tidak baik dari manajemen senior.
- Team mania.
- Ada penyebar luasan (deployment).
- Menggunakan pendekatan yang terbatas dan dogmatis.
- Harapan yang terlalu besar dan tidak realistis.
- Empowerment (pemberdayaan) yang bersifat prematur.

SUMBER:

<https://www.kompasiana.com/sellyastari121/5af7b8afcaf7db730b7b3643/penerapan-tqm-total-quality-management-sebagai-alternatif-peningkat-daya-saing-perusahaan?page=all#section1>

Nama : Andy Aprizal
Nim : 192510050
Kelas Reguler A Magister Manajemen

Total Quality Management(TQM)

Definisi Total Quality Management (TQM) Untuk menelaah lebih dalam apa yang dimaksud dengan total quality management, maka sangat dibutuhkan beberapa teori dari para ahli agar penelitian yang dilakukan mampu memberikan hasil yang diharapkan dan benar-benar sesuai dengan keabsahan teori yang ada, sehingga perusahaan yang menjadi objek penelitian pun dapat mengetahui secara jelas bagaimana penerapan TQM di perusahaan mereka. Pendapat para ahli mengenai TQM sangat beragam. Witcher (Zainal dan Basri, 2015:283) menekankan pentingnya aspek-aspek TQM pada penjelasan berikut :

- a) Total : Menandakan bahwa setiap orang di perusahaan harus dilibatkan (bahkan mungkin pelanggan dan para pemasok)
- b) Quality : Mengindikasikan bahwa keperluan pelanggan sepenuhnya terpenuhi
- c) Management : Menjelaskan bahwa eksekutif senior pun harus komit secara penuh

Sementara menurut Mears (Sutrisno, 2013:90) mendefinisikan total quality management sebagai suatu sistem yang dilaksanakan dalam jangka panjang dan terus menerus untuk memuaskan konsumen dengan meningkatkan kualitas produk perusahaan. Menurut Ishikawa (Besterfield, 2003:5), total quality management Universitas Sumatera Utara diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan kedalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas dan pengertian serta kepuasan pelanggan. Definisi lainnya diungkapkan oleh Santoso (Zainal dan Basri, 2015:284) yang menyatakan bahwa TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usahadan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.

Menurut pandangan Peter dan Donnelly (Wibowo, 2016:122) total quality management merupakan komitmen organisasi untuk memuaskan pelanggan dengan cara berkelanjutan memperbaiki setiap proses bisnis yang terkait dengan penyampaian barang dan jasa. Pengertian lain diberikan oleh Robbins (Wibowo 2016:122) yang merumuskan total quality management sebagai pencapaian kepuasan pelanggan secara konstan melalui perbaikan secara berkelanjutan dari semua proses organisasional. Sementara itu Greenberg dan Baron (Wibowo 2016:122) memandang sebagai strategi organisasi tentang komitmen untuk memperbaiki kepuasan pelanggan dengan mengembangkan teknik secara berhati-hati mengelola kualitas keluaran. Di lain sisi, Chase dan Aquilano (Wibowo 2016:122) memberikan makna total quality management sebagai mengelola keseluruhan organisasi sehingga melampaui semua dimensi produk dan jasa yang penting bagi pelanggan. Lalu menurut Tobin (Zainal dan Basri, 2015 : 283) mendefinisikan bahwa Total Quality Management merupakan usaha terintegrasi total untuk mendapatkan manfaat kompetitif dengan cara terus menerus memperbaiki setiap faset budaya organisasional. Berdasarkan beberapa teori diatas maka dapat disimpulkan bahwa Total Quality Management

merupakan suatu strategi organisasi untuk memberikan Universitas Sumatera Utara komitmennya pada peningkatan kepuasan pelanggan dengan cara berkelanjutan memperbaiki proses organisasional (Wibowo, 2016:123). Total Quality Management juga merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan secara terusmenerus, terhadap produk/jasa, sumber daya manusia, proses dan lingkungannya. Sebab berdasarkan TQM, tolak ukur keberhasilan usaha bertumpu pada kepuasan pelanggan atas barang atau jasa yang diterimanya. (Zainal dan Basri, 2015 : 281)

Alasan Penggunaan TQM Persaingan dunia usaha semakin ketat, sehingga untuk mampu bertahan harus meningkatkan produktivitas melalui efektivitas dan efisiensi. Hanya dengan cara demikian bisnis mampu mempertahankan competitiveness, yaitu suatu kemampuan untuk menghadapi pesaingnya. Dengan kemampuan tersebut, diharapkan bisnis mampu memberikan kepuasan pelanggan. Pelanggan yang terpuaskan akan menjadi pelanggan yang loyal terhadap produk atau jasa yang ditawarkan bisnis. Pada gilirannya hal ini akan meningkatkan keuntungan perusahaan dan kinerja perusahaan pun juga akan meningkat (Wibowo, 2016:123). Deming (Wibowo, 2016:124) menyatakan kepuasan pelanggan merupakan roda inti dari total qualitymanagement. Kepuasan pelanggan merupakan fokus dari total quality management. Untuk mencapai kepuasan pelanggan, diperlukan perbaikan berkelanjutan dan keterlibatan pekerja dalam setiap proses kegiatan organisasi. Tanpa kedua kegiatan tersebut, keinginan memberikan kepuasan kepada pelanggan akan sulit dicapai.

Sementara itu, di lingkaran luarnya dijamin Universitas Sumatera Utara oleh adanya problem solving tools (alat pengambilan keputusan), product/service design (desain produk dan jasa), process design (desain proses), purchasing (pembelian) dan benchmarking. Menurut Wibowo (2016:124) Total Quality Management menjadi kepentingan berbagai bidang dalam organisasi, antara lain adalah : a. Accounting, untuk mengukur dan memperkirakan biaya sebagai konsekuensi kualitas buruk dan mengusahakan data yang benar. b. Finance, perlu mengukur implikasi aliran dana program TQM dan menyediakan laporan keuangan tanpa salah c. Human resources, dalam merekrut pekerja yang menghargai kualitas kerja dan memotivasi dan melatih d. Management information system, diperlukan dalam mendesain sistem untuk melacak kuantitas dan kualitas kinerja e. Marketing, dalam menggunakan data kualitas dan kinerja untuk tujuan promosi f. Operations, dalam mendesain dan melaksanakan program TQM. Hal tersebut diatas yang merupakan alasan utama mengapa total quality management sangat penting untuk diterapkan dalam perusahaan.

Prinsip-prinsip dan Implikasi TQM Terdapat beberapa pandangan pakar tentang prinsip-prinsip total quality management. Diantaranya berpendapat bahwa prinsip total quality management adalah kepuasan pelanggan, keterlibatan pekerja, dan perbaikan kualitas berkelanjutan. Untuk itu perlu dilakukan benchmarking, desain produk/jasa, Universitas Sumatera Utara pembelian dan alat penyelesaian masalah. Pandangan lain menekankan pada aspek kerjasama, metode statistik, pelatihan dan pendidikan, orientasi pada konsumen, kepemimpinan, manajemen strategik, tanggung jawab pekerja, dan perbaikan berkelanjutan, Russel dan Taylor (Wibowo, 2016:125)mempunyai prinsip bahwa total quality management memfokuskan pada

customer, pelanggan eksternal, dan internal. Berkepentingan untuk continuous improvement, kualitas selalu dapat ditingkatkan; very good is not good enough. Perbaikan dalam kualitas dalam semua hal yang dilakukan organisasi tidak hanya menyangkut produk akhir, tetapi juga masalah delivery, kecepatan merespon keluhan, kesopanan menjawab telepon, dan sebagainya; pengukuran secara akurat. Penggunaan teknik statistik untuk mengukur setiap variabel kinerja, membandingkan standar dengan benchmark; pemberdayaan pekerja; kelibatan pekerja dalam proses perbaikan, tim dipergunakan secara luas untuk menemukan dan mengatasi masalah; masalah kualitas diselesaikan melalui kerjasama; menggunakan statistical quality control; training dan education digunakan sebagai basis perbaikan kualitas. TQM memiliki tujuan perbaikan kualitas terus-menerus, disesuaikan dengan perubahan yang menyangkut kebutuhan, keinginan, dan selera konsumen.

Menurut Lewis dan Smith (Sutrisno, 2013:99) terdapat empat pilar dasar yang menjadi prinsip penerapan TQM, yaitu : a. Kepuasan Konsumen Universitas Sumatera Utara Untuk dapat memberikan kepuasan kepada konsumen langkah awal yang harus dilakukan, yaitu mengidentifikasi siapa pelanggan perusahaan, apa kebutuhan, dan keinginan mereka. b. Perbaikan secara terus menerus Konsumen akan selalu mengalami dinamika seiring lingkungan bisnis yang terus mengalami perubahan, oleh karena itu perusahaan harus mampu mengikuti gerak perubahan kebutuhan dan keinginan konsumen. c. Hormat/respek terhadap orang lain Setiap orang dalam organisasi merupakan individu yang memiliki kontribusi bagi pencapaian kualitas yang diharapkan, oleh karena itu setiap orang dalam organisasi harus diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan. d. Manajemen berdasarkan fakta Setiap keputusan yang diambil akan memberikan hasil yang memuaskan jika didasarkan pada data dan informasi yang objektif, lengkap, dan akurat.

Sementara dalam pengimplikasinya, penerapan total quality management membawa konsekuensi yang menyangkut hal-hal sebagai berikut : a. Marketing dan research & development mendefinisikan apa yang diinginkan pelanggan b. Engineering, menciptakan desain untuk memenuhi harapan pelanggan c. Pembelian memerlukan parts dan materi berkualitas tinggi d. Personel menerima pekerja yang memerlukan keterampilan dan menyediakan pelatihan e. Manajemen menjaga arus yang lancar dari proses produksi dan jasa Universitas Sumatera Utara f. Pengapalan mencegah kerusakan produk g. Setelah penjualan, pelayanan kualitas merupakan hal yang penting h. Kualitas merupakan komponen kunci dari strategic planning. Perusahaan memiliki tujuan strategi, visi atau misi yang berfokus pada kepuasan pelanggan melalui kualitas i. Rencana strategis harus memuat tujuan yang tinggi untuk kualitas. Termasuk serangkaian program, atau rencana operasional dan kebijakan, untuk mencapai tujuan perusahaan. Termasuk mekanisme umpan balik untuk menyesuaikan, koreksi dalam rencana strategik. j. Kepemimpinan yang kuat merupakan kunci keberhasilan rencana strategis dan pencapaian tujuan kualitas. Membuat keputusan tentang kualitas sebagai strategi penting dalam strategi perusahaan. Menciptakan lingkungan yang kondusif ditujukan untuk manajemen kualitas.

Elemen-Elemen TQM Sementara menurut Goetch dan Darvis (Sutrisno, 2013:92) ada sepuluh elemen-elemen pendukung yang harus diperhatikan perusahaan dalam penerapan Total

quality management antara lain : a. Fokus pada pelanggan Dalam organisasi TQM, konsumen internal dan konsumen eksternal merupakan kekuatan pendorong aktivitas organisasi. Konsumen eksternal menentukan kualitas produk yang mereka terima, sedangkan konsumen internal berperan dalam menentukan kualitas SDM, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk yang dihasilkan b. Obsesi terhadap kualitas Universitas Sumatera Utara Dalam organisasi TQM, konsumen internal dan eksternal sebagai penentu kualitas. Organisasi harus memiliki obsesi untuk memenuhi atau melebihi kualitas yang telah ditentukan konsumen, dengan melibatkan aktif semua pekerja pada berbagai level. c. Pendekatan ilmiah Segala aktivitas TQM terutama yang menyangkut desain pekerjaan, proses pengambilan keputusan, dan pemecahan masalah harus didasarkan pada kaidah ilmiah yang bisa dipertanggungjawabkan dan diterima semua pihak yang terlibat. d. Komitmen jangka panjang TQM merupakan paradigma baru dalam manajemen organisasi yang membutuhkan budaya baru dalam penerapannya.

Komitmen jangka panjang dari seluruh elemen organisasi sangat diperlukan untuk mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM bisa berjalan baik. Manajemen puncak merupakan pendorong proses, pengembangan kualitas. Penciptaan nilai, tujuan, dan sistem. Komitmen harus diwujudkan oaling tidak sepertiga waktu manajemen puncak digunakan untuk terlibat langsung dalam usaha implementasi TQM. Kurangnya komitmen manajemen puncak merupakan salah satu penyebab kegagalan penerapan TQM e. Kerjasama tim Universitas Sumatera Utara Dalam organisasi TQM, keberhasilan hanya akan dicapai jika ada kerjasama antar-elemen internal dalam organisasi maupun dengan pihak eksternal organisasi. f. Perbaikan sistem secara berkesinambungan Setiap produk yang dihasilkan organisasi selalu melalui tahapan/proses tertentu dalam suatu sistem lingkungan, oleh karena itu sistem yang ada perlu terus diperbaiki agar selalu mendukung upaya pencapaian kualitas. g. Pendidikan dan pelatihan Dalam persaingan global yang diwarnai berbagai perubahan, kualitas total hanya bisa dicapai jika para pekerja memiliki keahlian dan keterampilan yang tinggi. Banyak ahli yang menyarankan pemberian pelatihan dan pendidikan dalam rangka pengembangan kualitas. Pelatihan yang diberikan harus merupakan pelatihan yang bersifat dinamis, fleksibel, dan bisa mendorong kreativitas pekerja. Dengan adanya pelatihan, para pekerja akan selalu siap menghadapi berbagai perubahan, komitmen pekerja yang meningkat, dan mereka akan memiliki rasa percaya diri yang mantap. h. Kebebasan yang terkendali Dalam organisasi TQM, para pekerja diberi kesempatan luas untuk turut serta dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Hal ini akan dilakukan agar dapat meningkatkan tanggung jawab pekerja terhadap segala keputusan yang telah disepakati bersama. Meskipun demikian, kebebasan dan keterlibatan para pekerja harus didasari dengan rentang kendali yang terarah agar keterlibatan mereka selalu mengacu pada standar proses yang telah ditentukan. Universitas Sumatera Utara i. Kesatuan tujuan Segala aktivitas seluruh elemen dalam organisasi TQM harus mengarah pada satu tujuan yang sama. Akan tetapi, kesatuan tujuan ini bukan berarti harus selalu ada persetujuan/kesepakatan antara pihak manajemen dan pekerja mengenai upah dan kondisi kerja. j. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan pekerja Para pekerja merupakan sumber daya sangat berharga bagi organisasi. Pemberdayaan terhadap para pekerja dapat diartikan sebagai pemberian wewenang dan keputusan kepada mereka dalam pengambilan

keputusan. Kontrol terhadap pekerjaan mereka, dan kemudahan dalam memuaskan konsumen. Sementara itu menurut Besterfield (2003) terdapat 5 hal yang menjadi elemen dari Total Quality Management yang akan dijadikan indikator dari TQM, antara lain : a. Kepemimpinan Menurut McGregor (Besterfield, 2003:17) menyatakan bahwa seorang pemimpin adalah seseorang yang fokus kepada tujuan organisasi, bukan hanya seseorang yang mengatur dengan perintah yang kasar. Seorang pemimpin dikatakan pemimpin apabila mampu memberikan kekuatan dan menginspirasi bawahannya untuk meraih tujuan yang hendak dicapai. Seorang pemimpin dari suatu organisasi harus bisa menyiapkan perintah dan menciptakan fokus kepada pelanggan, nilai-nilai yang jelas dan terlihat serta ekspektasi yang tinggi. Nilai-nilai dan strategi dianggap mampu memberikan petunjuk dalam seluruh aktivitas dan keputusan suatu Universitas Sumatera Utara organisasi. Kepemimpinan memang sulit untuk didefinisikan, namun ada beberapa karakteristik yang harus dimiliki seorang pemimpin agar dapat dikatakan pemimpin yang berkualitas antara lain : 1) Mampu memberikan perhatian khusus kepada konsumen internal maupun eksternal dan segala kebutuhan mereka 2) Pemimpin yang baik percaya dan yakin kepada bawahannya. Pemimpin harus bisa menyediakan fasilitas, pelatihan, dan menciptakan suasana kerja yang baik untuk membantu bawahan menyelesaikan pekerjaannya 3) Pemimpin yang baik mengutamakan pengembangan organisasi dibandingkan perbaikan. 4) Pemimpin yang baik melakukan pencegahan dalam setiap resiko yang dihadapi organisasi 5) Pemimpin yang baik mengutamakan kolaborasi atau kerjasama dibandingkan kompetisi 6) Pemimpin yang baik melatih dan mengarahkan karyawannya, bukan hanya sekedar memerintah dan mengatur. 7) Pemimpin yang baik belajar dari kesalahan 8) Pemimpin yang baik terus-menerus mencoba mengembangkan komunikasi mereka, baik kepada bawahan, client, maupun rekan kerja 9) Mampu mendemonstrasikan komitmen mereka terhadap kualitas. 10) Mampu memilih pemasok berdasarkan kualitas yang dibutuhkan perusahaan, bukan berdasarkan harga. Universitas Sumatera Utara 11) Mampu menciptakan sistem organisasional yang berorientasi dan mengutamakan kualitas 12) Mereka mampu member dorongan dan penghargaan terhadap usaha yang dilakukan tim. b. Kepuasan pelanggan Asset yang paling penting dari suatu perusahaan produk/jasa adalah pelanggan. Kesuksesan organisasi ataupun perusahaan bergantung kepada seberapa banyak pelanggan yang mereka miliki, seberapa banyak pelanggan melakukan pembelian, dan seberapa sering pelanggan membeli. Pelanggan yang merasa puas secara langsung akan meningkatkan jumlah pelanggan dari perusahaan tersebut, meningkatkan jumlah pembelian, dan meningkatkan frekuensi pembelian. Kesuksesan perusahaan menjalankan TQM dimulai dari memperhatikan kualitas sesuai dengan apa yang diinginkan pelanggan. Menurut Deming (Besterfield, 2003) kepuasan pelanggan tidak hanya berarti meningkatkan keuntungan, tetapi merupakan tujuan utama dari suatu perusahaan. Itu merupakan suatu pertimbangan yang paling penting bagi perusahaan, karena kepuasan pelanggan akan berdampak langsung kepada peningkatan keuntungan. Menurut survey American Society for Quality (ASQ) dalam Besterfield (2003) ada enam persepsi dari pelanggan yang paling diutamakan dalam memperhatikan kualitas, antara lain : 1) Kinerja Universitas Sumatera Utara Hal hal yang diperhatikan dalam kinerja antara lain (a) persediaan, merupakan kemungkinan dimana produk akan selalu ada dan diproduksi kapanpun pelanggan

butuh, (b) keandalan atau ketahanan, dimana produk bebas dari kerusakan dalam waktu yang lama, (c) perawatan, dimana produk mudah untuk digunakan dan dirawat 2) Fitur Fitur yang diharapkan konsumen terhadap produk yakni produk tersebut harus mampu memenuhi sisi psikologis, mampu mengikuti perkembangan zaman, sesuai dengan etika yang berlaku, dan menggunakan teknologi yang mutakhir. 3) Pelayanan Setiap perusahaan tentu harus memiliki divisi pelayanan pelanggan dimana bertujuan untuk menjawab segala keluhan-keluhan pelanggan serta memberikan informasi penting mengenai produk yang mereka jual kepada pelanggan. 4) Garansi Garansi berarti merupakan suatu janji dari perusahaan kepada pelanggan sebagai jaminan apabila produk yang sudah sampai ke tangan pelanggan tidak sesuai dengan harapan mereka. Perusahaan harus meyakinkan pelanggan agar mampu menjaga kepuasan pelanggan mereka. 5) Harga Universitas Sumatera Utara Saat ini, pelanggan rela membayar mahal untuk barang yang benar-benar mereka inginkan. Pelanggan saat ini mampu mengevaluasi apakah produk/jasa yang ditawarkan perusahaan sesuai dengan harga yang ditawarkan. Jadi perusahaan harus mampu memperhatikan hal ini, 6) Reputasi Perusahaan harus mampu menjaga nama baik mereka di mata pelanggan. Kepuasan pelanggan secara total didasari pada pengalaman mereka yang berhubungan langsung dengan perusahaan, bukan hanya dengan produknya. Pelanggan bahkan rela membayar mahal untuk membeli produk dengan brand ternama. Memang bukan merupakan hal yang mudah bagi perusahaan untuk menjaga reputasi mereka. Kesalahan sedikit saja mampu mencoreng nama baik perusahaan di mata pelanggannya. c. Keterlibatan Karyawan Ada beberapa unsur yang menjelaskan keterlibatan karyawan dalam penerapan TQM di perusahaan antara lain : 1) Motivasi Dalam penerapan TQM, yang perlu diperhatikan petinggi perusahaan dalam rangka memotivasi karyawan adalah (1) Mengetahui diri sendiri; (2) Mengatahui karyawan; dengan mengetahui apa yang diharapkan karyawan, manajer mampu membantu karyawan dalam menjalankan perintah yang telah diberikan sehingga mampu mencapai tujuan organisasi (3) Menunjukkan etika yang baik (4) Saling berbagi Universitas Sumatera Utara dalam hal tujuan (5) Memantau perkembangan karyawan (6) Mengembangkan suasana kerja yang menarik (7) Komunikasi secara efektif (8) Merayakan kesuksesan. 8 hal diatas dianggap mampu memotivasi karyawan dalam keterlibatannya di penerapan TQM. 2) Survei Karyawan Setiap performa dari karyawan harus dinilai melalui sebuah survey. Ada 4 hal yang perlu diperhatikan dalam survei karyawan antara lain : a) Karakteristik kepribadian, mencakup harga diri mereka dalam organisasi dan kemampuan mereka dalam berpartisipasi b) Gaya manajemen, pertimbangan dari setiap karyawan, memulai struktur, dan komitmen terhadap kualitas c) Sikap kerja, mencakup kepuasan kerja, dukungan social, dan komitmen rekan kerja terhadap kualitas d) Pekerjaan, mencakup variasi dalam pekerjaan, autonomi pekerjaan, dan pentingnya pekerjaan. 3) Pemberdayaan karyawan Pemberdayaan karyawan adalah suatu lingkungan dimana setiap karyawan memiliki kemampuan, percaya diri, dan komitmen mengambil pertanggungjawaban dan kepemilikan untuk meningkatkan proses dan memulai langkah penting dalam memuaskan kebutuhan pelanggan dan secara langsung akan berdampak pada nilai dan tujuan yang diharapkan perusahaan. 4) Team Universitas Sumatera Utara Karyawan merupakan suatu tim yang bekerja bersama dalam mencapai tujuan organisasi. Karena merupakan suatu tim, jika ada satu karyawan saja yang menyimpang dan melakukan

kesalahan, maka karyawan lain pun akan terkena dampaknya dan usaha yang dilakukan tim akan sia-sia. Jadi, kerjasama tim yang mempengaruhi penerapan TQM yang baik pula.

5) Sistem pemberian saran Sistem pemberian saran didesain sebagai sarana bagi karyawan agar memiliki kesempatan untuk terlibat dan berkontribusi secara langsung di organisasi melalui saran yang mereka sampaikan. Karena ide-ide yang keluar dari benak karyawan bisa dipertimbangkan pimpinan perusahaan agar kedepannya mampu meningkatkan kinerja perusahaan dari berbagai aspek.

6) Pengakuan dan penghargaan Pengakuan merupakan suatu sikap dalam memotivasi karyawan atas kontribusi positif mereka dalam setiap kegiatan yang dilakukan perusahaan. Dengan memberikan pengakuan, diharapkan mampu meningkatkan semangat bekerja karyawan. Sementara penghargaan merupakan sesuatu yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk apapun (biasanya dalam bentuk uang) dalam rangka menghargai kinerja baik yang dilakukan karyawan selama bekerja di perusahaan.

d. Peningkatan proses secara berkelanjutan Universitas Sumatera Utara Menurut Juran (Besterfield, 2003) dalam peningkatan proses secara berkelanjutan yang merupakan salah satu unsur utama dari TQM, ada 3 komponen yang harus diperhatikan

- 1) Planning (perencanaan) Hal yang perlu dilakukan dalam perencanaan adalah (1) menjadi pengguna dari suatu produk/jasa (2) berkomunikasi kepada konsumen lain mengenai produk/jasa tentang kepuasan maupun ketidakpuasan mereka, dan (3) melakukan simulasi di laboratorium.
- 2) Control Terdapat 5 langkah-langkah dalam melakukan controlling yakni (1) menentukan subjek yang ingin di kontrol (2) tentukan tujuan dan tentukan pula standar yang dibutuhkan untuk mengukur produk, proses, maupun jasa (3) mengukur kinerja actual (4) bandingkan kinerja actual dari produk dengan tujuan yang diharapkan (5) berikan tindakan atas perbandingan yang telah dilakukan
- 3) Improvement Peningkatan proses dimulai dari pembentukan dari infrastruktur yang efektif seperti pembentukan divisi yang fokus pada kualitas. Dua kewajiban dari divisi tersebut yakni adalah melakukan identifikasi proyek perbaikan serta membangun tim proyek dengan melibatkan pemilik proyek. Sebagai tambahan, divisi kualitas harus menyediakan tim proyek dengan sumber-sumber untuk menentukan kasus, menciptakan solusi, dan membangun kontrol untuk mempertahankan kemajuan perusahaan.

Universitas Sumatera Utara e. Kemitraan Pemasok Menurut Besterfield (2003:154) hal hal yang perlu diperhatikan dalam melakukan kerjasama dengan pemasok (supplier) antara lain :

- Partnering (bermitra),
- Sourcing (memilih),
- Supplier Selection (penyeleksian pemasok),
- Supplier Certification (sertifikasi pemasok),
- Supplier Rating (penilaian pemasok), dan
- Relationship Development (perkembangan hubungan) dengan pemasok.

2.1.5 Perbedaan TQM dengan Metode Manajemen Lain Menurut Tjiptono dan Diana (Sutrisno, 2013:96), terdapat empat perbedaan pokok TQM dengan metode manajemen yang lain yaitu ; (1) asal intelektualitas; (2) sumber inovasinya; (3) asal Negara kelahirannya; dan (4) proses diseminasi atau penyebarannya. Perkembangan dan difusi TQM dan manajemen lainnya dapat dilihat dalam tabel 2.1.

Tabel 2.1 Perkembangan dan Difusi dan Metode Manajemen Lainnya Sumber TQM Manajemen Lainnya Asal inovasi Teori Statistik, analisis, sampling, dan varian Sosial, ekonomi mikro, psikologi dan sosiologi Sumber Inovasi Insinyur industry dan fisikawan yang bekerja di sektor industry dan lembaga pemerintah Sekolah bisnis terkemuka dan perusahaan konsultan manajemen

Tabel 2.1 (Lanjutan) Perkembangan dan Difusi dan Metode Manajemen Lainnya Universitas Sumatera

Utara Asal Negara kelahiran Dikembangkan di USA, kemudian di transfer ke Jepang dan menyebar ke Amerika Utara dan Eropa Berasal dari USA kemudian ditransfer secara internasional Proses Penyebaran Populasi; perusahaan-perusahaan kecil dan manajer madya berperan menonjol Hierarkis; dari perusahaan besar terkemuka ke perusahaan-perusahaan kecil dari manajemen puncak ke manajemen bawahnya Sumber : Tjiptono dan Diana, TQM Sedangkan Spencer (Sutrisno, 2013:97) mengatakan bahwa ada perbedaan dalam beberapa dimensi organisasi, antara perusahaan yang sudah menerapkan TQM dengan perusahaan yang belum menerapkannya. Perbedaan tersebut akan dijelaskan pada tabel 2.2. Tabel 2.2 Perbandingan Model TQM dengan Model Lain Dimensi Model Mekanistik Model Organik Model Budaya Model TQM Tujuan Efisiensi Kelangsungan hidup Pengembangan manusia Perbaikan kualitas Definisi kualitas Sesuai standar Kepuasan konsumen Kepuasan berkelanjutan Kepuasan konsumen Peran lingkungan Sistem tertutup Sistem terbuka Boundary tergantung hubungan yang dibuat Batas yang kabur antara orang dan lingkungan Tabel 2.2 (Lanjutan) Perbandingan Model TQM dengan Model Lain Peran Koordinator Koordinator Koordinator Pencipta Universitas Sumatera Utara manajer dan pengawas dan pengawas dan mediator sistem kualitas Peran karyawan Pasif Reaktif Aktif Diberdayakan Struktur Rantai Komando Aliran proses Mutual adjustment Proses horizontal Sumber : Rahayu, Fatik (2000) karakteristik kerja dalam TQM. Hasil studi empiris, jema Edisi 19/07 2.1.6 Manfaat Penerapan TQM Flynn, et, al(Sutrisno, 2013:96)melakukan penelitian mengenai hubungan antara praktik-praktik manajemen kualitas dengan prestasi kualitas dan keunggulan bersaing pada tingkat pabrik. Penelitian dilakukan terhadap tiga jenis perusahaan manufaktur, yaitu perusahaan Jepang yang beroperasi di Amerika Serikat (AS), perusahaan kelas dunia AS yang beroperasi di AS, dan perusahaan tradisional AS yang beroperasi di AS. Penelitian Flynn, et, al. (1995) dilandasi atas keyakinan bahwa pabrik-pabrik dengan prestasi kualitas yang baik, menggunakan suatu susunan praktik-praktik manajemen kualitas yang terkoordinasi dan terintegrasi. Mereka menggunakan bahwa manajemen kualitas merupakan suatu usaha yang terintegrasi dan interfunksional dalam mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen kualitas yang didukung oleh manajemen dengan menciptakan kondisi dan infrastruktur berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap peningkatan kinerja kualitas yang berhubungan erat dengan keunggulan bersaing yang sustainable Hendrik dan Singhal (Sutrisno, 2013:98) melakukan penelitian terhadap 400 perusahaan dagang yang telah mendapatkan Quality Awards (proxy TQM) Universitas Sumatera Utara untuk mengetahui pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja finansial kegiatan operasi perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan tersebut mengalami kenaikan kinerja keuangan setelah menerapkan TQM. Schaffer dan Thompson (Sutrisno, 2013:99) menyatakan bahwa survey yang dilakukan oleh Boston Consulting Company terhadap 500 perusahaan, menunjukkan bahwa sepertiga perusahaan memperoleh peningkatan kinerja yang signifikan dengan penerapan TQM di perusahaannya. Untuk kasus perusahaan di Indonesia, survey yang dilakukan TQM consultant terhadap 25 perusahaan di Indonesia menunjukkan hasil bahwa sebagian besar perusahaan (lebih dari 80%) menyatakan bahwa alasan utama penerapan TQM, yaitu meningkatkan daya saing dan meningkatkan kualitas produk. Survei juga menunjukkan bahwa 8% perusahaan yang menerapkan

TQM memperoleh hasil sangat memuaskan dan 60% lainnya memperoleh hasil yang memuaskan. Dari beberapa penelitian diatas dapat dilihat bahwa TQM memang memiliki manfaat yang signifikan dalam meningkatkan kinerja perusahaan (Sutrisno, 2013:99).

2.2 Kinerja

2.2.1 Manajemen Kinerja

Kinerja berasal dari pengertian performance yang berarti hasil kerja atau prestasi kerja. Menurut Armstrong dan Baron (Wibowo, 2009:7) Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Sementara menurut pandangan Bacal (Wibowo, 2009:8) kinerja sebagai proses komunikasi yang dilakukan secara terus-menerus dalam kemitraan antara Universitas Sumatera Utara karyawan dengan atasannya langsung. Proses komunikasi ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan. Proses komunikasi merupakan suatu sistem, memiliki sejumlah bagian yang semuanya harus diikutsertakan, apabila manajemen kinerja ini hendak memberikan nilai tambah bagi organisasi, manajer, dan karyawan. Berbeda dengan Bacal yang menekankan pada proses komunikasi, menurut Armstrong (Wibowo, 2009:8) lebih melihat manajemen kinerja sebagai sebagai sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim, dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan standar, dan persyaratan-persyaratan atribut yang telah disepakati. Sementara menurut Costello (Wibowo, 2009:8) manajemen kinerja mendukung tujuan menyeluruh organisasi dengan mengaitkan pekerjaan dari setiap pekerja dan manajer pada misi keseluruhan dari unit kerjanya. Seberapa baik kita mengelola kinerja bawahan akan secara langsung memengaruhi tidak hanya kinerja masing-masing pekerja secara individu dan unit kerjanya, tetapi juga kinerja seluruh organisasi. Apabila pekerja jelas memahami tentang apa yang diharapkan dari mereka dan mendapatkan dukungan yang diperlukan untuk memberikan kontribusi pada organisasi secara efisien dan produksi, pemahaman akan tujuan, harga diri, dan motivasinya akan meningkat. Dengan demikian manajemen kinerja memerlukan kerjasama, saling pengertian, dan komunikasi secara terbuka antara atasan dan bawahan (Wibowo, 2009 : 11).

2.2.2 Pengukuran Kinerja Universitas Sumatera Utara

Menurut Wibowo (2009:24) Pengukuran kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah hasil kinerja yang tercapai sudah sesuai dengan apa yang diharapkan. Untuk melakukan pengukuran tersebut, diperlukan kemampuan untuk mengukur kinerja sehingga diperlukan adanya ukuran kinerja. Pengukuran kinerja hanya dapat dilakukan oleh setiap terhadap kinerja yang nyata dan dapat diukur. Pengukuran mengatur keterkaitan antara strategi berorientasi pelanggan dan tujuan dengan tindakan. Pengukuran kinerja yang tepat dilakukan dengan cara sebagai berikut :

1. Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi
2. Mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan
3. Mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitor tingkat kinerja
4. Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu prioritas perhatian
5. Menghindari konsekuensi dari rendahnya kualitas
6. Mempertimbangkan penggunaan sumber daya
7. Mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan

Oleh karena itu, orang yang melakukan pengukuran kinerja perlu memenuhi persyaratan diantaranya (Wibowo, 2009:25)

1. Dalam posisi mengamati perilaku dan kinerja yang

menjadi kepentingan individu 2. Mampu memahami tentang dimensi atau gambaran kinerja 3. Mempunyai pemahaman tentang format skala dan instrumennya 4. Harus termotivasi untuk melakukan pekerjaan rating secara sadar Universitas Sumatera Utara

2.2.3 Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial diartikan sebagai salah satu faktor penting dalam perusahaan, karena meningkatnya kinerja manajerial diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Kinerja manajerial yang diperoleh manajer juga merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan keefektifan perusahaan. Menurut Widarsono (Hasanah, 2013:41) kinerja manajerial menunjukkan kemampuan manajemen dalam menjalankan fungsi manajemen yang merupakan aktivitas bisnis, yang tentu selalu berkenaan dengan pengambilan keputusan. Sementara menurut Narsa dan Yuniawati (Hasanah, 2013:42) menyatakan kinerja manajerial adalah kinerja para individu dalam kegiatan manajerial. Kinerja manajerial meliputi delapan dimensi yaitu :

1. Perencanaan, dalam hal ini berarti kemampuan untuk menentukan suatu tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, dan pemrograman
2. Investigasi, yaitu kemampuan mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan, dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan dan analisis pekerjaan.
3. Pengkoordinasian, yaitu kemampuan melakukan tukar-menukar informasi dengan orang lain dibagian organisasi yang lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, dan hubungan dengan manajer lain.
4. Evaluasi, yaitu kemampuan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan dan pemeriksaan produk Universitas Sumatera Utara
5. Pengawasan (Supervision), yaitu kemampuan untuk mengarahkan memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan
6. Pengaturan staf (staffing) yaitu kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja dibagian anda, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan mutasi pegawai.
7. Negosiasi, yaitu kemampuan dalam melakukan pembelian, penjualan, atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar, dengan wakil penjual, serta tawar menawar secara kelompok
8. Perwakilan (representative), yaitu kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, pendekatan ke masyarakat, dan mempromosikan tujuan umum perusahaan.

2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu yang digunakan sebagai bahan referensi dalam penelitian ini antara lain :

1. Kumentas (2013) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh TQM, Sistem pengukuran kinerja dan Reward terhadap Kinerja Manajerial PT. Pos Indonesia”. Teknik analisis yang dilakukan adalah analisis regresi linier berganda dengan jumlah sampel sebanyak 50 responden. Hasil penelitian menunjukkan Penerapan TQM tidak berpengaruh secara positif terhadap kinerja manajerial. Lalu sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap Universitas Sumatera Utara kinerja manajerial. Sementara sistem Reward tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial
2. Hasanah (2013) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh TQM, Terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada staff Akuntansi Perusahaan

Jasa di Wilayah Jakarta dan Tangerang)”. Teknik analisis yang dilakukan adalah analisis regresi linier berganda dengan jumlah sampel sebanyak 80 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa TQM berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Lalu interaksi antara TQM dan sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh signifikan secara individual dan sistem pengukuran kinerja bukan merupakan variabel moderating. Sementara itu interaksi antara TQM dan sistem penghargaan tidak berpengaruh signifikan secara individual terhadap kinerja manajerial, dan sistem penghargaan bukan merupakan variabel moderating.

3. Suseno (2014) melakukan penelitian yang berjudul “Penerapan Total Quality Management (TQM) dalam meningkatkan Kinerja Operasional Perusahaan pada UMKM Aksis Jaya”. Teknik analisis yang dilakukan adalah analisis regresi linier berganda dengan jumlah sampel sebanyak 30 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa unsur-unsur TQM yang sudah diterapkan UMKM Aksis Jaya adalah fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, kerjasama team, kebebasan terkendali, kesatuan tujuan, adanya keterlibatan dan adanya pemberdayaan karyawan. Sementara itu nilai F hitung dan nilai F Tabel menunjukkan bahwa H_0 diterima yakni variabel yang terdapat dalam Universitas Sumatera Utara TQM secara bersama-sama memberikan pengaruh pada variabel dependent yaitu kinerja perusahaan secara signifikan.

4. Alhudri (2015) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Ranting Bangkinang”. Teknik analisis yang dilakukan adalah analisis regresi linier sederhana dengan jumlah responden sebanyak 48 orang. Dari hasil pengolahan data diperoleh bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $0,129 > 0,680$ dengan nilai signifikansi sebesar 0,039 dan tingkat kesalahan (α) sebesar 0,05. Dari hasil pengujian tersebut maka terdapat kesimpulan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya TQM berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Ranting Bangkinang.

5. Setyani (2015) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan, dan Penerapan TQM terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Perkebunan Nusantara XII (Persero) Wilayah II – Jember).” Teknik analisis yang dilakukan adalah analisis regresi linier berganda dengan jumlah sampel sebanyak 30 responden. Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa total quality management dan sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dengan arah yang positif. Sementara itu sistem penghargaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

2.4 Kerangka Pemikiran Universitas Sumatera Utara

Berdasarkan latar belakang dan literatur yang sudah peneliti sajikan diatas, maka peneliti membuat kerangka pemikiran yang dapat digambarkan pada model berikut ini.

2.5 Keterkaitan Antar Variabel dan Hipotesis Total Quality Management

merupakan suatu strategi organisasi untuk memberikan komitmennya pada peningkatan kepuasan pelanggan dengan cara berkelanjutan memperbaiki proses organisasional (Wibowo. 2016 : 123). Total Quality Management juga merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan secara terus-menerus, terhadap produk/jasa, sumber daya manusia, proses dan lingkungannya. Sebab berdasarkan TQM, tolak ukur keberhasilan usaha bertumpu pada kepuasan pelanggan atas barang atau jasa yang diterimanya. (Zainal dan Basri, 2015 : 281) Kinerja manajerial diartikan sebagai salah satu faktor penting dalam perusahaan, karena meningkatnya

kinerja manajerial di harapkan akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Kinerja manajerial yang diperoleh manajer juga merupakan salah satu factor yang dapat dipakai untuk meningkatkan keefektifan perusahaan. Kinerja manajerial menunjukkan kemampuan manajemen dalam menjalankan fungsi manajemen yang merupakan aktivitas bisnis, yang tentu Total Quality Management (TQM) (X) Kinerja Manajerial (Y) Universitas Sumatera Utara selalu berkenaan dengan pengambilan keputusan (Widarsono, 2007 dalam Hasanah. 2013 : 41). Penelitian Hasanah (2013) menyatakan bahwa TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hipotesis ini tidak konsisten dengan penelitian Setyani (2015) yang menyatakan bahwa TQM tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan landasan teori serta penelitian terdahulu yang sudah dijelaskan diatas, maka penelitian ini dimaksudkan untuk menguji kembali pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial yang diajukan dalam hipotesis berikut :
HH_{aa} : “Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari TQM terhadap kinerja manajerial”
HH₀₀: “ Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan dari TQM terhadap kinerja manajerial”

Nama : Arlini Sutrisno

NIM : 192510040

TQM diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan kedalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan (Ishikawa dalam Pawitra, 1993). Definisi lainnya menyatakan bahwa TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi (Santosa, 1992). Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management) merupakan suatu penerapan metode kuantitatif dan sumber daya manusia untuk memperbaiki dalam penyediaan bahan baku maupun pelayanan bagi organisasi, semua proses dalam organisasi pada tingkatan tertentu di mana kebutuhan pelanggan terpenuhi sekarang dan dimasa datang. TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Sementara itu menurut Pulungan (2001), TQM adalah salah satu pola manajemen organisasi yang berisi seperangkat prosedur yang dapat digunakan oleh setiap orang dalam upaya memperbaiki kinerja secara terus menerus. Merupakan sebuah konsep yang meliputi usaha meningkatkan mutu secara terus menerus pada semua tingkatan manajemen dan seluruh struktur yang terdapat dalam organisasi (Harianto, 2005).

Mendefinisikan Pengelolaan Mutu Total adalah suatu pendekatan yang sistematis, praktis dan strategis dalam menyelenggarakan suatu organisasi, yang mengutamakan kepentingan pelanggan. Pendekatan ini bertujuan untuk meningkatkan dan mengendalikan mutu. Sedangkan yang dimaksud dengan Pengelolaan Mutu Total pendidikan tinggi adalah cara mengelola lembaga pendidikan berdasarkan filosofi bahwa meningkatkan mutu harus diadakan dan dilakukan oleh semua unsur lembaga sejak dini secara terpadu, berkesinambungan sehingga pendidikan sebagai jasa yang berupa proses pembudayaan sesuai dengan dan bahkan melebihi kebutuhan para pelanggan baik masa kini maupun yang akan datang. 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 yang terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses, dan lingkungan. Cara terbaik agar dapat memperbaiki kemampuan komponen-komponen secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan TQM (Tjiptono & Diana, 2004). Konsep mutu terpadu (Total Quality Management) saat ini banyak diterapkan dan dikenal banyak orang. Filosofi mendahulukan kepentingan pelanggan saat ini sudah mulai akrab dikalangan pelaku bisnis. Menurut Russel dan Taylor (dalam Fitriani 2008; 22-23) manajemen mutu terpadu merujuk pada penekanan kualitas yang meliputi organisasi secara keseluruhan mulai dari pemasok hingga pelanggan. TQM menekankan komitmen manajemen untuk mendapatkan arahan perusahaan secara terus menerus untuk mencapai keunggulan dalam semua aspek produk dan jasa yang penting bagi pelanggan. Dari bahasan terdahulu tentang pengertian TQM, penulis mengambil suatu kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan Total Quality Manajemen (TQM) atau Manajemen Mutu Terpadu dalam penelitian ini adalah: “seperangkat prinsip dan cara-cara mengelola mutu organisasi yang bersifat terpadu yang meliputi kepuasan pelanggan, respek

Nama : Arlini Sutrisno

NIM : 192510040

terhadap setiap orang, manajemen berdasarkan fakta dan perbaikan berkesinambungan dengan tujuan untuk memberikan kepuasan pada pengguna jasa organisasi”

TOTAL QUALITY MANAGEMENT

1. Pengertian TQM

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu pendekatan yang berorientasi pada pelanggan dengan memperkenalkan perubahan manajemen secara sistematis dan perbaikan terus menerus terhadap proses, produk, dan pelayanan suatu organisasi. Proses Total Quality Management bermula dari pelanggan dan berakhir pada pelanggan pula.

Konsep Total Quality Management berasal dari tiga kata yaitu total, quality, dan management. Fokus utama dari TQM adalah kualitas/ mutu. Mutu sebagai tercukupinya kebutuhan (conformance to requirement).

Kata selanjutnya adalah total, yang dalam bahasa Indonesia sering dipakai kata menyeluruh atau terpadu. Kata total (terpadu) dalam Total Quality Management menegaskan bahwa setiap orang yang berada dalam organisasi harus terlibat dalam upaya peningkatan secara terus menerus.

Unsur ketiga dari Total Quality Management, adalah kata management, yang merupakan konsep awal dari TQM itu sendiri. Ada banyak definisi manajemen yang telah dikemukakan oleh para pakar. Secara etimologis, kata manajemen berasal dari bahasa Inggris management yang berarti ketatalaksanaan, tata pimpinan, dan pengelolaan.

Mutu terpadu atau disebut juga Total Quality Management (TQM) dapat didefinisikan dari tiga kata yang dimilikinya yaitu: Total (keseluruhan), Quality (kualitas, derajat/tingkat keunggulan barang atau jasa), Management (tindakan, seni, cara menghandle, pengendalian, pengarahan). Dari ketiga kata yang dimilikinya, definisi TQM adalah: "sistem manajemen yang berorientasi pada kepuasan pelanggan (customer satisfaction) dengan kegiatan yang diupayakan benar sekali (right first time), melalui perbaikan berkesinambungan (continuous improvement) dan memotivasi karyawan " (Kid Sadgrove, 1995)

Seperti halnya kualitas, Total Quality Management dapat diartikan sebagai berikut :

- 1) Perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan (Ishikawa, 1993, p.135).

2) Sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi (Santosa, 1992, p.33).

3) Suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya.

Pengertian lain dikemukakan oleh Drs. M.N. Nasution, M.S.c., A.P.U. mengatakan bahwa Total Quality Management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya.

Berikut ini beberapa pengertian Total Quality Management (TQM) dari beberapa sumber buku:

Menurut Nasution (2005:22), Total Quality Management (TQM) adalah Perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas, dan kepuasan pelanggan.

Menurut Tjiptono (1995:4), Total Quality Management (TQM) merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya.

Menurut Gaspersz (2001:5), Total Quality Management merupakan suatu cara meningkatkan performansi secara terus-menerus (continuous performance improvement) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia.

Menurut Simamora (2012:28), Total Quality Management atau manajemen mutu terpadu adalah lingkungan organisasional dimana semua fungsi bekerja sama untuk membangun mutu ke dalam produk atau jasa perusahaan.

Menurut Ibrahim (2000:22), Total Quality Management adalah suatu manajemen yang membuat perencanaan dan mengambil keputusan, mengorganisir, memimpin, mengarahkan, mengolah, memanfaatkan seluruh modal peralatan dan material, teknologi, sistem informasi, energi dan sumber daya manusia untuk membuat produk atau jasa berkualitas yang memenuhi kebutuhan dan kepuasan pasar

konsumen terus menerus untuk kelangsungan hidup perusahaan secara efisien, efektif dan bertanggungjawab dengan partisipasi seluruh sumber daya manusia.

Menurut Hansen dan Mowen (2009:17), Total Quality Management adalah suatu perbaikan berkelanjutan yang mana hal ini adalah sesuatu yang mendasar sifatnya bagi pengembangan proses manufaktur yang sempurna. Memproduksi produk dan pengurangan pemborosan yang sesuai dengan standar merupakan dua tujuan umum perusahaan.

2. Unsur-unsur utama TQM

- a) Fokus pada pelanggan.
- b) Obsesi terhadap kualitas.
- c) Pendekatan ilmiah.
- d) Komitmen jangka panjang.
- e) Kerja sama tim.
- f) Perbaikan sistem secara berkesinambungan.
- g) Pendidikan dan pelatihan.
- h) Kebebasan yang terkendali.
- i) Kesatuan tujuan.
- j) Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

3. Prinsip-prinsip TQM

Ada beberapa tokoh yang mengemukakan prinsip-prinsip TQM. Salah satunya adalah Bill Crash, 1995, mengatakan bahwa program TQM harus mempunyai empat prinsip bila ingin sukses dalam penerapannya. Keempat prinsip tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Program TQM harus didasarkan pada kesadaran akan kualitas dan berorientasi pada kualitas dalam semua kegiatannya sepanjang program, termasuk dalam setiap proses dan produk.
- b. Program TQM harus mempunyai sifat kemanusiaan yang kuat dalam memberlakukan karyawan, mengikutsertakannya, dan memberinya inspirasi.
- c. Program TQM harus didasarkan pada pendekatan desentralisasi yang memberikan wewenang di semua tingkat, terutama di garis depan, sehingga antusiasme keterlibatan dan tujuan bersama menjadi kenyataan.

- d. Program TQM harus diterapkan secara menyeluruh sehingga semua prinsip, kebijaksanaan, dan kebiasaan mencapai setiap sudut dan celah organisasi.

Lebih lanjut Bill Creech, 1996, menyatakan bahwa prinsip-prinsip dalam sistem TQM harus dibangun atas dasar 5 pilar sistem yaitu; Produk, Proses, Organisasi, Kepemimpinan, dan Komitmen.

Lima Pilar TQM :

- 1) Produk
- 2) Proses
- 3) Organisasi
- 4) Pemimpin
- 5) Komitmen

4. Manfaat Program TQM

TQM sangat bermanfaat baik bagi pelanggan, institusi, maupun bagi staf organisasi.

– Manfaat TQM bagi pelanggan adalah:

- 1) Sedikit atau bahkan tidak memiliki masalah dengan produk atau pelayanan.
- 2) Kepedulian terhadap pelanggan lebih baik atau pelanggan lebih diperhatikan.
- 3) Kepuasan pelanggan terjamin.

– Manfaat TQM bagi institusi adalah:

- 1) Terdapat perubahan kualitas produk dan pelayanan
- 2) Staf lebih termotivasi
- 3) Produktifitas meningkat
- 4) Biaya turun
- 5) Produk cacat berkurang
- 6) Permasalahan dapat diselesaikan dengan cepat.

– Manfaat TQM bagi staf Organisasi adalah:

- 1) Pemberdayaan
- 2) Lebih terlatih dan berkemampuan
- 3) Lebih dihargai dan diakui

– Manfaat lain dari implementasi TQM yang mungkin dapat dirasakan oleh institusi di masa yang akan datang adalah:

- 1) Membuat institusi sebagai pemimpin (leader) dan bukan hanya sekedar pengikut (follower)
- 2) Membantu terciptanya tim work
- 3) Membuat institusi lebih sensitif terhadap kebutuhan pelanggan
- 4) Membuat institusi siap dan lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan
- 5) Hubungan antara staf departemen yang berbeda lebih mudah

Persyaratan Implementasi TQM

Agar implementasi program TQM berjalan sesuai dengan yang diharapkan diperlukan persyaratan sebagai berikut:

- 1) Komitmen yang tinggi (dukungan penuh) dari manajemen puncak.
- 2) Mengalokasikan waktu secara penuh untuk program TQM
- 3) Menyiapkan dana dan mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas
- 4) Memilih koordinator (fasilitator) program TQM
- 5) Melakukan benchmarking pada perusahaan lain yang menerapkan TQM
- 6) Merumuskan nilai (value), visi (vision) dan misi (mission)
- 7) Mempersiapkan mental untuk menghadapi berbagai bentuk hambatan
- 8) Merencanakan mutasi program TQM.

PENERAPAN TQM (Total Quality Management)

Dalam persaingan global, agar perusahaan atau organisasi dapat berkembang dan untuk bertahan hidup, perusahaan harus mampu menghasilkan produk barang dan jasa dengan mutu yang lebih baik, harga yang bersaing dan pelayanan yang lebih baik pula dibanding dengan pesaing-pesaingnya. Untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan perbaikan mutu dalam semua aspek yang berkaitan dengan produk tersebut, yaitu material, tenaga kerja, promosi yang efektif dan layanan yang memuaskan pelanggan, sehingga mampu menarik konsumen yang pada akhirnya dapat meningkatkan jumlah konsumen dan menjadi pelanggan yang setia. Oleh karena itu diperlukan adanya pengendalian mutu secara menyeluruh (*Total Quality Manajement*). Total Quality Manajement (TQM) adalah filosofi manajemen yang menekankan kebutuhan untuk mengetahui kebutuhan konsumen, pentingnya melakukan tindakan yang benar sejak awal, dan pentingnya untuk mengakui bahwa perbaikan kualitas akan dapat sungguh-sungguh tercapai hanya jika merupakan tujuan dari seluruh pekerja perusahaan dan menjadi bagian dari struktur dan budaya dari keseluruhan organisasi.

Terdapat hubungan yang erat antara kualitas produk (barang/jasa), kepuasan pelanggan dan profit perusahaan, semakin tinggi kualitas suatu produk, makin tinggi pula kepuasan pelanggan dan dengan waktu yang bersamaan akan mendukung harga yang tinggi dengan biaya yang rendah. Oleh karena itu sistem perbaikan kualitas bertujuan untuk menaikkan laba perusahaan.

Secara definitif Sistem Teknologi Informasi (Information Technology System) dapat diartikan sebagai sistem yang dapat menghasilkan informasi yang berguna, dimana dalam penerapannya menggunakan teknologi informasi (Hartono, 2003). Penerapan sistem teknologi informasi dalam organisasi menjadi satu titik tolak penting dalam pengembangan kemampuan sumberdaya manusia perusahaan. Keberadaan sistem teknologi informasi pada saat ini sudah tidak dapat dipisahkan peranannya dalam proses untuk mengerjakan tugas karyawan. Penerapan aplikasi sistem teknologi informasi di satu sisi memberikan kelebihan dapat membantu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan-pekerjaannya, namun di lain pihak justru akan memberikan hambatan, terutama bagi karyawan yang tidak menguasai sistem teknologi informasi. Aplikasi sistem teknologi informasi bagi karyawan yang memahami dan dapat menggunakan aplikasi teknologi tersebut akan memberikan nilai lebih bagi karyawan bersangkutan, selain dapat menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang relatif singkat, kualitas pekerjaan akan dapat turut meningkat pula.

Secara teoritis, jika kualitas kerja karyawan mengalami peningkatan, maka program manajemen kualitas perusahaan akan turut mengalami peningkatan pula (Ang & Finlay, 2000). Beberapa penelitian justru memberikan dukungan teoritis bahwa penerapan teknologi informasi dapat digunakan sebagai sarana dalam meningkatkan manajemen kualitas (Zadrony et al., 1992; Berkley & Gupta, 1994; Cortada, 1995 dalam Ang & Finlay, 2000).

Dukungan penelitian tentang peran teknologi informasi dalam meningkatkan kualitas ditunjukkan pula dalam penelitian tentang penerapan TQM (Total Quality Management) di beberapa perusahaan pelayanan publik. Pada umumnya penerapan IT dapat meningkatkan komitmen dan kepemimpinan pihak manajemen, bahkan secara

husus penerapan IT dalam organisasi dapat memberikan perubahan budaya organisasional secara signifikan (Miller, 1996; Aiken et al., 1996; Goodman & Darr, 1996; Khalil, 1996; Kaplan, 1996; Kock & McQueen, 1997; Counsell, 1997 dalam Ang & Finlay, 2000).

PEMBAHASAN

Total Quality Management (TQM), adalah suatu konsep manajemen yang telah dikembangkan sejak lima puluh tahun lalu yang diambil dari berbagai praktek manajemen, usaha peningkatan dan pengembangan produktivitas. Di masa lampau, literatur manajemen berfokus pada fungsi-fungsi kontrol kelembagaan, termasuk perencanaan, pengorganisasian, perekrutan staf, pemberian arahan, penugasan, strukturisasi dan penyusunan anggaran. Table satu berikut ini menunjukkan bahwa konsep manajemen ini membuka jalan menuju paradigma berpikir baru yang member penekanan pada kepuasan pelanggan dan pelayanan yang bermutu. Faktor-faktor yang menyebabkan lahirnya perubahan paradigma adalah semakin meningkatnya persaingan, ketidakpuasan pelanggan terhadap mutu pelayanan dan produk, pemotongan anggaran serta krisis ekonomi. Konsep TQM berasal dari model perusahaan dan industry, sama seperti konsep manajemen yang lahir sebelumnya.

Tabel 1: Perubahan Paradigma Konsep Manajemen

<u>Dari</u> Jika tidak rusak, jangan diperbaiki Mutu tidak penting	<u>Menjadi</u> Pengembangan berkesinambungan Pengawasan terhadap mutu
--	---

<i>Pembangunan</i> <i>Struktur organisasi yang kaku</i> <i>Birokrasi organisasi berlapis-lapis</i> <i>Persaingan</i> <i>Kinerja individu</i> <i>Semua orang terspesialisasi dan dikendalikan</i> <i>Pendidikan untuk manajemen</i>	<i>Inovasi</i> <i>Struktur organisasi fleksibel</i> <i>Lapisan organisasi hanya sedikit</i> <i>Kerjasama</i> <i>Kinerja tim</i> <i>Semua orang menambah nilai, fleksibel dan terberdayakan</i> <i>Pendidikan dan pelatihan untuk semua orang</i>
--	--

TQM adalah pendekatan berorientasi pelanggan yang memperkenalkan perubahan manajemen yang sistematis dan perbaikan terus menerus terhadap proses, produk dan pelayanan suatu organisasi.

Seperti digambarkan pada diagram di bawah ini, proses TQM bermula dari pelanggan dan berakhir pada pelanggan pula. Proses TQM memiliki input yang spesifik (keinginan, kebutuhan dan harapan pelanggan), mentransformasi (memproses) input dalam organisasi untuk memproduksi barang atau jasa yang, pada gilirannya, memberikan kepuasan kepada pelanggan (*output*).

Tugas MSDM
Oleh : Fahri Alfath
NIM: 192510029
Kelas : Reguler A
=====

KASUS TQM DI INDONESIA

Hambatan Penerapan TQM (Total Quality Management) di Indonesia

PENDAHULUAN

Pelayanan publik dasar merupakan hak konstitusi warga, yang telah dipertegas oleh UU No. 25/2009 tentang Pelayanan Publik. Namun hingga kini persoalan *pelayanan* publik di Indonesia tetap bagaikan gunung es yang tidak bisa mencair. Mulai dari masalah pendidikan dan kesehatan yang makin mahal tapi buruk yang menutup akses bagi kelompok rentan hingga masalah pengurusan dokumen yang berbelit-belit walaupun hal tersebut merupakan bagian dari hak warga untuk mendapatkan pengakuan identitas sebagai warga negara.

Kualitas pelayanan publik kita saat ini masih jauh dari harapan. Setidaknya terdapat tiga permasalahan mendasar dalam pelayanan publik di Indonesia yang perlu mendapatkan sorotan. Hal yang paling banyak dikeluhkan oleh warga adalah terkait pelayanan perizinan, informasi pengadaan barang dan jasa, dan rekrutmen pegawai negeri sipil. Kasus-kasus seperti itu, banyak terjadi di daerah. Hingga saat ini daerah yang mendapat rapor merah untuk pelayanan publiknya adalah provinsi DKI Jakarta disusul Provinsi Jawa Barat dan Jawa Timur, sedangkan sisanya adalah daerah di luar Pulau Jawa Menurut Danang Girindrawardana Ketua Ombudsman dalam (Sindo Weekly: 18 Juli 2012).

Buruknya kualitas pelayanan publik di Indonesia karna pola pikir pegawai negeri sipil yang masih ingin dilayani menjadi salah satu penyebab buruknya pelayanan publik. Mayoritas disebabkan oleh sumber daya manusia yakni pola pikir yang masih ingin dilayani, padahal seharusnya dia menjadi pelayan bagi masyarakat. Pegawai negeri sipil yang mempunyai pola pikir masih ingin dilayani, memperburuk pelayanan publik meskipun sarana dan prasarana sudah baik.

Ada yang masih berpendapat bahwa mengukur kualitas pelayanan publik tidak bisa dengan menggunakan alat untuk mengukur kualitas pelayanan di sektor swasta. Mereka yang berpendapat seperti ini secara tegas mendikotomi pelayanan sektor publik dan swasta karenanya membedakan cara mengukur kualitas pelayanan di kedua sektor tersebut. Ada beberapa orang berpendapat paradigma dikotomis seperti itu tidak dapat terus menurun

digunakan. Menurut Wasistiono dalam (Ndraha: 2003) kedua sektor tersebut sama-sama menjalankan pelayanan tetapi dengan motivasi yang berbeda.

Sektor pemerintahan memberi pelayanan dalam rangka mencari dukungan sedangkan sektor swasta memberikan pelayanan dalam rangka mencari untung. Meskipun secara teoritis batas antara keduanya dari waktu ke waktu menjadi semakin kabur. Bahkan Ingraham (1994) secara eksplisit menyarankan agar sektor pemerintah belajar dari sektor swasta yang sukses.^{1[1]}

Negara Amerika mulai menyadari konsep mutu dan pengendalian mutu dimulai dari industri yang memproduksi senjata dan peralatan militer pada perang dunia kedua dan secara konsisten ditangani oleh militer yang telah distandarkan dalam MIL-Q-5923 dan kemudian MIL-Q-9858. Setelah kalah perang Jepang mulai lagi membangun negaranya dengan mempelajari konsep pengendalian mutu di negara negara barat terutama Amerika, pada tahun 1950 Dr. Edwards Deming dari amerika datang ke Jepang untuk memperkenalkan teknik teknik pengendalian mutu produk. Masyarakat industri dan ilmuan Jepang sangat antusias untuk membangun kembali negaranya dari kekalahan perang dunia kedua, sehingga pengendalian mutu dikembangkan dari teknik pengendalian mutu produk ke teknik perbaikan mutu produk yang jauh meninggalkan sistem pengendalian mutu Amerika dan eropa, dan lebih jauh kepada teknik perbaikan semua aspek operasional perusahaan menjadi pengendalian mutu Terpadu (TQC) yang pada akhirnya sekarang dikenal sebagai Manajemen Mutu Terpadu (TQM) menurut (Darwis: 2000).

Dalam rangka mempertahankan dan meningkatkan kualitas maka banyak perusahaan menerapkan konsep yang dikenal dengan TQM (*Total Quality management*) yaitu manajemen mutu keseluruhan di dalam sebuah organisasi yang menjadikannya unggul dalam semua aspek produk barang dan jasa yang penting bagi konsumen atau masyarakat.^{2[2]}

PEMBAHASAN

A. Total Quality Management Menurut Para Ahli

Ada kebutuhan mendesak untuk memperbaiki mutu (kualitas) disegala jenis organisasi, termasuk organisasi publik maupun organisasi swasta. Perkembangan mutu terpadu pada mulanya sebagai suatu sistem dikembangkan di Amerika Serikat. Buah pikiran mereka pada mulanya kurang diperhatikan oleh masyarakat, khususnya masyarakat bisnis. Namun, beberapa dari mereka merupakan pemegang kunci dalam pengenalan dan pengembangan konsep mutu.

1[1] George Terry, *Dasar-Dasar Manajemen*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2005)

2[2] Vincent Gaspersz, *Total Quality Management*. (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2005)

Sejak 1980 keterlibatan mereka dalam manajemen terpadu telah dihargai di seluruh dunia. Adapun konsep-konsep tentang mutu terpadu menurut (Darwis:2000) secara garis besar dapat dikemukakan berikut ini:

1. F.W. Taylor (1856-1915)

Seorang insinyur mengembangkan satu seri konsep yang merupakan dasar dari pembagian kerja (division of work). Analisis dengan pendekatan gerak dan waktu (time and motion study) untuk pekerjaan manual memperoleh gelar “Bapak Manajemen Ilmiah” (The Father of Scientific Management). Dalam bukunya tersebut Taylor menjelaskan beberapa elemen tentang teori manajemen, yaitu sebagai berikut;

- a) Setiap orang harus mempunyai tugas yang jelas dan harus diselesaikan dalam satu hal
- b) Pekerjaan harus memiliki peralatan yang standar untuk menyelesaikan tugas yang menjadi bagiannya.
- c) Bonus dan intensif wajar diberikan kepada yang berprestasi maksimal.
- d) Penalti yang merupakan kerugian bagi pekerjaan yang tidak mencapai sasaran yang telah ditentukan (personal loss).

Taylor memisahkan perencanaan dari perbaikan kerja. Dengan demikian, dia memisahkan pekerjaan dari tanggung jawab untuk memperbaiki kerja.

2. Drs. M.N. Nasution, M.S.c., A.P.U.

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

3. Shewart (1891-1967)

Seorang ahli statistik yang bekerja pada “Bell Labs” selama periode 1920-1930. Dalam bukunya The Economic Control of Quality Manufactured Products, diperoleh suatu kontribusi yang menonjol dalam usaha untuk memperbaiki mutu barang hasil pengolahan. Dia mengatakan bahwa variasi terjadi pada setiap segi pengolahan dan variasi dapat dimengerti melalui penggunaan alat statistik yang sederhana. Sampling dan probabilitas digunakan untuk membuat control chart untuk memudahkan para pemeriksa mutu, untuk memilih produk mana yang memenuhi mutu dan tidak. Penemuan Shewhart sangat menarik bagi Deming dan Juran, yaitu kedua sarjana ahli dalam bidang statistik.

4. Edward Deming

Lahir tahun 1900 dan mendapat Ph. D. pada 1972 sangat menyadari bahwa ia telah memberikan pelajaran tentang pengendalian mutu secara statistik kepada para insinyur bukan kepada para manajer yang mempunyai wewenang untuk memutuskan. Katanya “Quality is not determined on the shop floor but in the executive suite”. Pada 1950 beliau diundang oleh “The Union to Japanese Scientists and Engineers (JUSE)” untuk memberikan ceramah tentang mutu. Pendekatan Deming dapat disimpulkan sebagai berikut.

- a) Quality is primarily the result of senior management actions and not the results of actions taken by workers.
- b) The system of work that determines how work is performed and only managers can create system.
- c) Only manager can allocate resources, provide training to workers, select the equipment and tools that workers use, and provide the plant and environment necessary to achieve quality.^{3[3]}
- d) Only senior managers determine the market in which the firm will participate and what product or service will be sold.

Hal ini berarti bahwa tanpa keterlibatan pimpinan secara aktif tidak mungkin tercapai manajemen mutu terpadu.

5. Prof. Juran

Ia mengunjungi Jepang pada tahun 1945. Di Jepang Juran membantu pimpinan Jepang dalam menstrukturisasi industri sehingga mampu mengekspor produk ke pasar dunia. Ia membantu Jepang untuk mempraktikkan konsep mutu dan alat-alat yang dirancang untuk pabrik ke dalam suatu seri konsep yang menjadi dasar bagi suatu “management process” yang terpadu. Juran mendemonstrasikan tiga proses manajerial untuk mengelola keuangan suatu organisasi yang dikenal dengan trilogy Juran, yaitu finance planning, financial control, financial improvement. Adapun perincian trilogy itu sebagai berikut.

- a) Quality planning, yaitu suatu proses yang mengidentifikasi pelanggan dan proses yang akan menyampaikan produk dan jasa dengan karakteristik yang tepat dan kemudian mentransfer pengetahuan ini ke seluruh kaki tangan perusahaan guna memuaskan pelanggan.
- b) Quality control, yaitu suatu proses di mana produk benar-benar diperiksa dan dievaluasi, dibandingkan dengan kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan para pelanggan. Persoalan yang telah diketahui kemudian dipecahkan, misalnya mesin-mesin rusak segera diperbaiki.
- c) Quality improvement, yaitu suatu proses di mana mekanisme yang sudah mapan dipertahankan sehingga mutu dapat dicapai berkelanjutan. Hal ini meliputi alokasi sumber-sumber, menugaskan orang-orang untuk menyelesaikan proyek mutu, melatih para karyawan yang terlibat dalam proyek mutu, dan pada umumnya menetapkan suatu struktur permanen untuk mengejar mutu dan mempertahankan apa yang telah dicapai sebelumnya.

Uraian tokoh-tokoh mutu di atas sekadar menggambarkan secara singkat saja. Masih banyak sarjana di bidang mutu yang tidak sempat ditulis pada kesempatan ini. Yang jelas para sarjana tersebut sependapat bahwa konsep “pentingnya perbaikan mutu secara terus-menerus bagi setiap produk walaupun teknik yang diajarkan berbedabeda”.

^{3[3]}<http://blog.dhanay.com/2010/11/definisi-tqm-total-quality-management.html>/Diakses pada tanggal 30/9/2013

Kini sampailah pada pengertian mutu yang diambil dari “America Society for Quality Control” yang mengatakan Quality is the totality of features and characteristics of a product or service that bear on its ability to satisfy stated or implied needs (Kotler : 1994). Definisi di atas berkonotasi kepada pelanggan. Produk bermutu kalau dapat memuaskan para pelanggan yang mengkonsumsi produk tersebut.^{4[4]}

B. Total Quality Management (TQM)

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu pendekatan yang berorientasi pada pelanggan dengan memperkenalkan perubahan manajemen secara sistematis dan perbaikan terus menerus terhadap proses, produk, dan pelayanan suatu organisasi. Proses Total Quality Management bermula dari pelanggan dan berakhir pada pelanggan pula.^{5[5]}

Sistem TQM diarahkan oleh pengidentifikasian dan pemenuhan kebutuhan pelanggan. TQM merawat pelanggan. Karenanya, definisi **Kualitas** (*quality*) sebagaimana yang diambil oleh American Society for Quality adalah: “Keseluruhan fitur dan karakteristik produk atau jasa yang mampu memuaskan kebutuhan yang terlihat atau yang tersamar”.^{6[6]}

Manajemen Mutu Keseluruhan (TQM) menunjukkan bahwa prinsip dan praktek harus menjadi pertimbangan dasar ketika memfokuskan kembali perhatian nasional pada tantangan tahun 1990-an dan seterusnya. Tidak ada yang kurang dari perangkat tambahan budaya besar Amerika diperlukan untuk mempertahankan dan meningkatkan standar hidup yang diinginkan oleh kebanyakan orang Amerika.

TQM memperkuat filosofi positif, nilai-nilai, perilaku, dan norma-norma akademisi pengembangan organisasi dan praktisi telah lama dikenal untuk menjadi signifikan dalam mencapai kepuasan karyawan dan kinerja organisasi. TQM (*Total Quality management*) yaitu manajemen mutu keseluruhan di dalam sebuah organisasi yang menjadikannya unggul dalam semua aspek produk barang dan jasa yang penting bagi konsumen atau masyarakat.^{7[7]}

Perbedaan TQM dengan program-program sebelumnya menurut Rudolph dalam Montgomery (2007:75).

1. Fokus pada kepuasan pelanggan, produk dan jasa.
2. Mengakui kualitas sebagai keberadaan nilai dari pada tidak adanya cacat.
3. Manajemen puncak partisipasi, arahan, dan dukungan.
4. Keterlibatan karyawan dan tanggung jawab.
5. Efektif dan komunikasi yang baru.

^{4[4]}<http://damasmart.wordpress.com/2012/09/20/pelaksanaan-total-quality-management-tqm-di-indonesia/>
Diakses pada tanggal 30/9/2013

^{5[5]}<http://www.referensimakalah.com/2013/02/pengertian-total-quality-management-tqm.html/>
Diakses pada tanggal 30/9/2013

^{6[6]} Jay Heizer-Barry Render, Operations Management (Jakarta: Salemba Empat, 2006)

^{7[7]} Ismanto, Manajemen Syaria'ah Implementasi TQM dalam Lembaga Keuangan Syaria'ah. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009).

6. Lintas-fungsional orientasi dan kerja sama tim.
7. Analisis sistem manajemen dan prosedur menggunakan standar, ukuran, dan teknik statistik dasar.
8. Sebuah komitmen jangka panjang untuk perbaikan proses yang berkesinambungan.
9. Penghargaan dan pengakuan atas kinerja.
10. Pelatihan tenaga kerja kesadaran, manajemen, keterampilan.
11. Mencapai disiplin organisasi untuk berlatih perilaku baru setiap hari, selamanya.
12. Mengembangkan budaya organisasi pendukung.

Penekanan dalam TQM adalah pada perilaku ketimbang sikap, partisipasi dari pada pengamatan, pengukuran dari pada menebak, integrasi bukan pemisahan, beberapa pendekatan dari pada satu cara yang benar, penghargaan dari pada menghukum, motivasi bukan apatis, tumbuh dari pada stagnan, melakukan lebih dari pada berkata, dan menang / menang dari pada menang / kalah.^{8[8]}

C. Hambatan Penerapan TQM di Indonesia

Hasil analisis menunjukkan ketidaksempurnaan penerapan praktik TQM dan infrastruktur yang mendukung penerapan praktik tersebut. Secara umum ada beberapa sebab yang memungkinkan keadaan tersebut:

1. Kurangnya komitmen dari manajemen puncak. Hal ini ditunjukkan dengan dukungan manajemen puncak hanya berpengaruh signifikan terhadap manajemen Arus Proses. Hal ini menunjukkan manajemen belum menganggap proses produksi merupakan proses yang berhubungan dengan proses-proses yang lain, sehingga hanya memusatkan dukungan ke manajemen proses produksi saja.
2. Kurangnya pengetahuan tentang konsep TQM. Hal ini ditunjukkan dengan sikap kerja yang hanya berpengaruh terhadap proses desain produk. Kurangnya pengetahuan tentang konsep TQM akan mempersulit pekerja untuk menerima dan menerapkan konsep tersebut (Santosa, 1988).
3. Budaya organisasi kurang mendukung penerapan TQM. Hal ini ditunjukkan oleh organisasi belum memandang perlunya untuk menjalin hubungan jangka panjang baik dengan pelanggan maupun dengan pemasok (Bounds et al, 1994). Ini menunjukkan organisasi di Indonesia belum sepenuhnya berfokus pada pelanggan dan menjalin hubungan dengan pemasok.^{9[9]}
4. Ketidaksempurnaan penerapan praktik TQM. Ini bisa disebabkan oleh adanya kekhawatiran pekerja mengenai adanya kemungkinan down-sizing. Jika penerapan praktik TQM ini dapat

^{8[8]} Ibid

^{9[9]} <http://cheesterzone.blogspot.com/2011/10/hambatan-implementasi-tqm-di-indonesia.html>/Diakses pada tanggal 30/9/2013

meningkatkan efisiensi maka akan banyak tenaga kerja, terutama yang tidak memiliki kompetensi yang tinggi mungkin tidak diperlukan lagi oleh organisasi (Kolesar, 1995).

5. Pekerja takut menunjukkan kesalahan/menyembunyikan kesalahan yang terjadi. Ini ditunjukkan oleh sikap kerja dari karyawan yang tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Statistical Control/feedback (Kolesar, 1995).
6. Peran pemerintah yang kurang mendukung penerapan manajemen kualitas total. Hal ini terbukti dari adanya begitu banyak politik KKN di Indonesia. Selain itu, Herudi Kartowisastro, Kepala Badan Standarisasi Nasional dalam wawancara dengan Kompas tanggal 14 Januari 2000 berpendapat bahwa pemerintah Indonesia belum menetapkan standar mutu yang wajib bagi barang-barang yang beredar di pasaran (lokal maupun impor). Hal ini mengakibatkan banyak barang industri yang tidak sesuai dengan standar nasional.

Pembahasan terhadap hasil analisis diatas akan dilakukan sebagaimana disajikan dengan urutan pembahasan sebagai berikut: hasil analisis deskriptif yang digunakan untuk mengetahui komitmen organisasi-organisasi manufaktur di Indonesia tentang kualitas total (TQM), hasil analisis uji beda antara organisasi manufaktur BUMN dan Non BUMN terhadap komitmen kualitas total dan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja baik organisasi manufaktur BUMN maupun Non BUMN.

Jika melihat hasil perhitungan rerata komitmen organisasi-organisasi manufaktur terhadap pengembangan kualitas total, komitmen tertinggi pada dimensi manajemen manusia dan pelanggan, yang kedua adalah orientasi kepuasan pelanggan serta budaya kualitas organisasi dan yang ketiga, sistem pengukuran perbaikan kualitas. Sedangkan aspek penunjang partnership dengan pemasok, komunikasi pengembangan informasi, hubungan manajemen dengan pihak eksternal, manajemen kualitas strategis, struktur teamwork untuk pengembangan dan perencanaan kualitas operasional pada umumnya penerapan dimensi kualitas total sudah cukup baik. Jika inti TQM ada tiga yaitu kepuasan pelanggan, perbaikan terus menerus dan pemberdayaan karyawan, maka perbaikan terus menerus masih kurang diperhatikan dibanding aspek yang lain, hal lain terbukti dengan nilai rerata yang paling rendah. Sedangkan untuk kepuasan pelanggan dan pemberdayaan karyawan sudah cukup baik.

Dalam hal ini berarti organisasi-organisasi manufaktur yang ada di Indonesia memandang bahwa manajemen manusia dan pelanggan merupakan faktor penting dalam menerapkan kualitas total, sehingga kualitas total yang berorientasi kepuasan pelanggan mungkin terhambat dalam lingkungan dimana manajemen manusia dan pelanggan itu rendah. Itu mungkin sebabnya organisasi-organisasi manufaktur di Indonesia mengimplementasikan kualitas total yang pertama untuk memperbaiki kepuasan kerja. Fokus utama bagi manajer pada manajemen manusia dan pelanggan mungkin berhubungan dengan perkembangan kesempatan kerja dan keamanan kerja.

Hasil ini mendukung analisis yang dilakukan oleh Rubenstein (1993) yang hasilnya mengatakan bahwa organisasi-organisasi Jepang membuat komitmen jangka panjang pekerja mereka dan menggunakan training sebagai alternatif terhadap pemutusan hubungan kerja karena ketidaknyamanan kerja akan berpengaruh terhadap kepuasan pekerja yang selanjutnya akan mempengaruhi nilai jasa yang dihantarkan ke konsumen. Hal ini nampak bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan kepuasan konsumen. Hal yang serupa juga dihasilkan oleh analisis oleh *Madu et.al* dimana organisasi Taiwan menfokuskan pada kepuasan pekerja atau manajemen manusia dan pelanggan.

Untuk dimensi orientasi kepuasan pelanggan bukan nilai tertinggi. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi-organisasi manufaktur Indonesia belum sadar bahwa kepuasan pelanggan akan menjamin profitabilitas dan kelangsungan hidup organisasi serta lebih jauh lagi yaitu pencapaian keunggulan bersaing.

Keunggulan dalam bersaing yang kuat berasal dari kemampuan organisasi dalam memenuhi kepuasan dan keinginan konsumen dalam memenuhi kebutuhannya. Sehingga hal ini perlu menjadi perhatian bagi organisasi-organisasi manufaktur yang ada di Indonesia untuk meningkatkan pada komitmennya dalam memenuhi kepuasan pelanggan. Walaupun budaya organisasi yang berorientasi ke kepuasan pelanggan adalah sulit untuk dibangun, namun tidak berarti tidak mungkin. Pola pikir kepuasan konsumen dapat dibangun melalui usaha bersistem, antara lain melalui pendidikan dan pengalaman, manajemen puncak dapat menanamkan kepuasan pelanggan ke dalam diri seluruh personal organisasi. Manajemen puncak dapat mengkomunikasikan pola pikir kepuasan pelanggan melalui personal behavior dan operational behavior. Pengenalan yang tidak kenal lelah dapat tumbuh di dalam diri sebagian besar personal organisasi. Hal ini perlu sekali dilaksanakan karena disebabkan sebaik apapun teknik pengembangan dan manajemen yang dijalankan, jika tidak memperhatikan konsumen maka organisasi akan mengarah ke dalam lubang kehancuran.

Apabila analisis diperluas dengan membandingkan antara organisasi-organisasi manufaktur BUMN dan Non BUMN, ternyata secara umum terdapat perbedaan dalam hal pengembangan kualitas total. Dari hasil analisis uji-t, perbedaan tersebut terdapat dalam dimensi partnership dengan pemasok, komunikasi pengembangan informasi, orientasi kepuasan pelanggan, hubungan manajemen dengan pihak eksternal, manajemen kualitas strategis, struktur teamwork untuk pengembangan dan sistem pengukuran pengembangan kualitas. Sedangkan yang tidak berbeda hanya pada dimensi manajemen manusia dan pelanggan, manajemen kualitas strategis, perencanaan kualitas operasional dan budaya kualitas korporat.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa antara organisasi-organisasi manufaktur BUMN dengan Non BUMN dalam memenuhi dimensi kualitas total dikatakan cukup bukti

untuk dikatakan berbeda. Dari hasil uji dimensi kualitas organisasi-organisasi manufaktur BUMN dan Non BUMN dalam memenuhi dimensi kualitas organisasi manufaktur Non BUMN lebih tinggi komitmennya terhadap manajemen kualitas total dibandingkan dengan organisasi manufaktur BUMN.

Kekuatan ekonomi global menyebabkan dunia usaha, terutama BUMN perlu melakukan tinjauan ulang terhadap struktur dan strategi usaha serta mengandalkan strategi manajemen yang berbasis efisiensi biaya dalam hal ini perlu memperhatikan dimensi kualitas 'total'. Dalam menghadapi tersebut BUMN dituntut untuk melakukan repositioning dalam arti menyesuaikan strategi bisnis secara menyeluruh atau total terhadap perubahan lingkungan. Pembenahan ini meliputi hal yang berkaitan dengan sumber daya material yang bersifat tangible seperti fisik dan finansial dan yang bersifat non material seperti manajemen, sistem goodwill dan teknologi. Pembenahan juga meliputi sumber daya manusia seperti keterampilan, pengetahuan, motivasi dan kemampuan komunikasi.¹⁰[10]

Selain hal tersebut persoalan BUMN yang mempunyai komitmen terhadap kualitas total yang rendah kemungkinan disebabkan oleh

1. Adanya hambatan-hambatan birokrasi, campur tangan pemerintah yang terlalu jauh seringkali menyulitkan pengelola BUMN. Sedangkan disisi lain sebagai organisasi bisnis BUMN dituntut untuk meraih profit setinggi-tingginya.
2. Adanya ketentuan dan peraturan yang menyangkut ketentuan dan peraturan yang menyebabkan berkurangnya kewenangan pengelola BUMN dalam mengambil keputusan. Hal ini menyebabkan gerak langkah yang diambil tidak lincah apalagi dikaitkan dengan era informasi dimana kelambanan dalam merespon suatu gejala dapat berarti hilangnya suatu opportunity bisnis.
3. Menyangkut masalah misi ganda yang diemban BUMN yaitu profitisasi sekaligus misi sosial, sering tujuan fungsi sosial dijadikan alasan untuk membela diri apabila BUMN merugi. Misi ganda ini menghilangkan insentif yang dapat memberi motivasi bagi manajer BUMN untuk berprestasi optimal. Selain masalah eksternal tersebut terdapat juga masalah internal dalam budaya dan mentalitas dalam lingkungan usaha BUMN.

Dalam lingkungan BUMN banyak ditemukan sikap oportunistik yang mementingkan diri sendiri sedangkan sikap yang mendorong inovasi kurang diberikan suasana yang kondusif (Suwadi, 1999). Perlu diketahui bahwa situasi bisnis dunia yang dituntut sikap profesional merupakan tuntutan yang mendesak.¹¹[11]

¹⁰[10] Hessel Nogi S dan Tangkilisan, Manajemen Modern untuk Sektor Publik, (Yogyakarta: BPFE, 2003)

PENUTUP

Kesimpulan

1. Penerapan TQM membutuhkan dukungan dari infrastruktur organisasi. Tanpa adanya infrastruktur yang dapat mendukung, penerapan TQM menjadi sulit dan tidak dapat mendukung kinerja organisasi.
2. Penerapan TQM di Indonesia masih bersifat partial. Hal ini memerlukan perhatian dari pihak organisasi. TQM merupakan konsep yang hanya akan berhasil jika diterapkan sebagai sistem yang menyeluruh (total) tidak hanya diterapkan pada suatu area atau program tertentu. TQM juga harus diintegrasikan ke dalam strategi yang lebih dalam organisasi, bersifat *a cross functions*, melibatkan seluruh pekerja (dari manajemen puncak sampai tingkat terendah dalam organisasi) dan melibatkan pihak pelanggan (customer chain) maupun pemasok (Supply chain).
3. Tidak adanya variabel proses desain produk mempengaruhi kinerja kualitas organisasi, menunjukkan bahwa perlu dilakukan perbaikan dalam proses desain produk. Proses desain hendaknya melibatkan pekerja produksi, pelanggan dan pemasok.

Saran:

Dalam makalah ini penulis menyarankan agar Total Quality Management di Indonesia hendaknya dijalankan dengan sebaik mungkin, mengingat begitu pentingnya peran dan fungsi TQM dalam rangka pencapaian tujuan yang ditetapkan organisasi. Perkembangan Kinerja manusia perlu menjadi perhatian utama bagi Perusahaan, dalam rangka melakukan manajemen Mutu terpadu secara menyeluruh dalam organisasi.

Daftar Pustaka

- George Terry, *Dasar-Dasar Manajemen*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2005)
- Heizer Jay-Barry Render, *Operations Management* (Jakarta: Salemba Empat, 2006)
- Ismanto, *Manajemen Syari'ah Implementasi TQM dalam Lembaga Keuangan Syari'ah*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009).
- Nogi, Hessel Tangkilisan, *Manajemen Modern untuk Sektor Publik*, (Yogyakarta: BPFE, 2003)
- Vincent Gaspersz, *Total Quality Management*. (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2005)
- <http://blog.dhanay.com>
- <http://cheesterzone.blogspot.com>
- <http://damasmart.wordpress.com>



MAKALAH TOTAL QUALITY MANAGEMENT

DISUSUN UNTUK MEMENUHI TUGAS MANAJEMEN SUMBER DAYA
MANUSIA

OLEH FAIZAL

192510043

JURUSAN MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS BINA DARMA

2020

Kata Pengantar

Puji syukur kami panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, karena hanya dengan rahmat-nya saya akhirnya bisa menyelesaikan makalah ini

Tidak lupa kami menyampaikan rasa terima kasih kepada dosen pengajar ibu Dr.Ir.Hasmawaty MT,MM yang telah memberikan banyak bimbingan serta masukan yang bermanfaat dalam proses penyusunan karya ilmiah ini. Rasa terima kasih juga hendak kami ucapkan kepada rekan-rekan mahasiswa yang telah memberikan kontribusinya baik secara langsung maupun tidak langsung sehingga karya ilmiah ini bisa selesai pada waktu yang telah ditentukan.

Meskipun kami sudah mengumpulkan banyak referensi untuk menunjang penyusunan karya ilmiah ini, namun kami menyadari bahwa di dalam karya ilmiah yang telah kami susun ini masih terdapat banyak kesalahan serta kekurangan. Sehingga kami mengharapkan saran serta masukan dari para pembaca demi tersusunnya karya ilmiah lain yang lebih lagi. Akhir kata, kami berharap agar karya ilmiah ini bisa memberikan banyak manfaat.

Palembang, 9 Februari 2020

Faizal

DAFTAR ISI MAKALAH :

1. Cover Makalah
2. Kata Pengantar
3. Daftar Isi
4. Pendahuluan
5. Pembahasan
6. Penutup
7. Daftar Pustaka

Kata Pengantar

Puji syukur kami panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, karena hanya dengan rahmat-nya saya akhirnya bisa menyelesaikan makalah ini

Tidak lupa kami menyampaikan rasa terima kasih kepada dosen pengajar ibu Dr.Ir.Hasmawaty MT,MM yang telah memberikan banyak bimbingan serta masukan yang bermanfaat dalam proses penyusunan karya ilmiah ini. Rasa terima kasih juga hendak kami ucapkan kepada rekan-rekan mahasiswa yang telah memberikan kontribusinya baik secara langsung maupun tidak langsung sehingga karya ilmiah ini bisa selesai pada waktu yang telah ditentukan.

Meskipun kami sudah mengumpulkan banyak referensi untuk menunjang penyusunan karya ilmiah ini, namun kami menyadari bahwa di dalam karya ilmiah yang telah kami susun ini masih terdapat banyak kesalahan serta kekurangan. Sehingga kami mengharapkan saran serta masukan dari para pembaca demi tersusunnya karya ilmiah lain yang lebih lagi. Akhir kata, kami berharap agar karya ilmiah ini bisa memberikan banyak manfaat.

Palembang, 9 Februari 2020

Faizal

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Saat ini banyak perusahaan- perusahaan baru dan bermunculannya konsumen yang lebih kritis menimbulkan permasalahan baru bagi perusahaan dalam hal optimisasi: (1) tuntutan konsumen terhadap barang yang semakin bermutu, (2) kurangnya kesetiaan konsumen terhadap suatu produk, (3) kemampuan perusahaan pesaing sebagai *follower* menyebabkan keberanian mereka untuk mengadakan serangan terbuka dalam periklanan, (4) persaingan harga yang mulai tidak sehat. Optimisasi ialah suatu proses untuk mencapai hasil yang ideal atau optimal. Dalam disiplin matematika optimisasi merujuk pada studi permasalahan yang mencoba untuk mencari nilai minimal atau maksimal dari suatu fungsi nyata.

Untuk dapat mencapai nilai optimal, baik minimal maupun maksimal tersebut, secara sistematis dilakukan pemilihan nilai variabel nyata yang akan memberikan solusi optimal. Perusahaan dalam menjalankan kegiatan usahanya berusaha untuk mencapai laba yang optimum demi kelangsungan hidup perusahaan dan perkembangan perusahaan itu sendiri. Memaksimumkan laba adalah perkara yang kompleks karena mencakup faktor-faktor penentu penerimaan, biaya, dan tingkat diskonto untuk setiap tahunnya pada masa yang akan datang. Dengan meningkatnya kepekaan konsumen terhadap mutu produk serta meningkatnya jumlah produk dan jasa maka daya saing dan daya tahan perusahaan tidak lagi ditentukan oleh rendahnya biaya yang dikorbankan tetapi juga ditentukan oleh nilai tambah produk melalui peningkatan kualitas dengan pelayanan yang terbaik. Perusahaan memerlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan sumber daya manusia, proses, dan lingkungan untuk menghasilkan kualitas produk yang terbaik. Cara terbaik untuk memperbaiki kemampuan komponen-komponen sumber daya manusia, proses, dan lingkungan tersebut secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan *Total Quality Management (TQM)*.

TQM memberikan manfaat yaitu meningkatkan daya saing perusahaan. Konsep TQM merupakan konsep perbaikan terus-menerus yang diterapkan perusahaan di tiap-tiap level operasi. Perbaikan terus-menerus yang dilakukan dengan melakukan pemantauan terhadap kualitas produk dan jasa di tiap-tiap level operasi. Pemantauan kualitas yang dilakukan perusahaan dapat menekan tingkat kerusakan dari produk yang dihasilkan menjadi kecil, atau dengan kata lain kerusakan produk pada tahap-tahap proses produksi cenderung tidak ada sehingga perusahaan tidak perlu mengeluarkan tambahan biaya lagi untuk melakukan perbaikan produk rusak, yang menjadikan beban biaya produksi kecil, laba perusahaan akan menjadi tinggi, dan konsumen mendapatkan produk yang berkualitas baik.

Industri komunikasi merupakan salah satu industri yang memiliki persaingan yang ketat saat ini. Pelanggan lebih mengutamakan kualitas yang diberikan yang memiliki harga terjangkau. PT. TELKOM merupakan perusahaan pada industri komunikasi yang ada di Sumatra Barat yang digunakan dalam penelitian ini sebagai perusahaan yang diteliti. PT. TELKOM dengan tujuan perusahaan menciptakan posisi terdepan dengan memperkuat bisnis *legacy* dan meningkatkan bisnis *new wave* untuk memperoleh 60% dari pendapatan industri pada tahun 2015, harus didukung dengan tindakan-tindakan strategis yang berkesinambungan untuk meningkatkan kualitas produk dan layanan.

Kebijakan- kebijakan strategis PT. TELKOM yaitu (1) mengoptimalkan layanan sambungan telepon kabel tidak bergerak / *fixed wireline* (FWL), (2) memperkuat dan mengembangkan bisnis sambungan telepon nirkabel tidak bergerak / *fixed wireless access* (FWA) dan mengelola portofolio *nirkabel*, (3) melakukan investasi pada jaringan *broadband*, (4) mengintegrasikan solusi bagi UKM, *enterprise* dan berinvestasi di bisnis *wholesale*, (5) mengembangkan layanan Teknologi Informasi

termasuk *e-payment*, (6) berinvestasi di bisnis media dan *edutainment*, (7) berinvestasi pada peluang bisnis internasional yang strategis, (8) mengintegrasikan *Next Generation Network* (NGN) dan OBCE (*Operational support system, Business support system, Customer support system and Enterprise relations management*), (9) menyelaraskan struktur bisnis dan pengelolaan portofolio, dan (10) melakukan transformasi budaya perusahaan. Semua strategi bisnis ini bertujuan untuk keberlangsungan perusahaan dan peningkatan *customer satisfaction* yang merupakan tujuan dari penerapan TQM.

PT. TELKOM mengimplementasi TQM dengan nama *Malcolm Baldrige*. Sesuai dengan kriteria *Malcolm Baldrige*, perusahaan melakukan perlindungan terhadap mutu perusahaan dimana mutu ditentukan oleh pelanggan, kepemimpinan dari bisnis dibutuhkan untuk menciptakan nilai mutu yang jelas, dan perbaikan secara terus-menerus fokus manajemen dalam sistem dan proses. Kebijakan-kebijakan PT. TELKOM yang terkait dengan TQM terhadap konsumen seperti pengembangan pengelolaan segmen pelanggan yaitu dengan dibentuknya *Divisi Business Service* untuk merespon perkembangan pasar segmen UKM, dan penajaman pengelolaan segmen pelanggan yaitu dengan dibentuknya organisasi *Divisi Consumer Service* yang diarahkan untuk peningkatan pertumbuhan bisnis dari pelanggan telepon kabel tidak bergerak dengan memanfaatkan peluang pertumbuhan pada bisnis *konvergensi broadband* dan layanan baru lainnya berdasarkan akses *high bandwidth*.

Perusahaan melakukan transformasi bisnis dalam upaya peningkatan kualitas terhadap produk dan layanan terhadap lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Untuk mengetahui adanya pengaruh TQM terhadap kinerja manajer unit, maka penulis melakukan penelitian yang dituangkan dalam judul "Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajer Unit PT. TELKOM, Tbk. Wilayah Sumatra Barat".

B. Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah yang dapat diambil adalah sebagai berikut :

1. Apakah dengan adanya penerapan Total Quality Manajemen (TQM) akan meningkatkan mutu perusahaan?
2. Bagaimana Langkah-langkah atau elemen pendukung penerapan Total Quality Manajemen (TQM) dalam perusahaan ?
3. Apa sajakah kendala yang dihadapi dalam menerapkan Total Quality Manajemen (TQM) terhadap perusahaan ?

C. Tujuan

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam makalah ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui penerapan Total Quality Manajemen (TQM) di PT. Telkom, Tbk Wilayah Sumatra Barat akan meningkatkan mutu perusahaan.
2. Untuk mengetahui Langkah-langkah atau elemen pendukung penerapan Total Quality Manajemen (TQM) di PT. Telkom, Tbk Wilayah Sumatra Barat dalam perusahaan.
3. Untuk mengetahui kendala yang dihadapi dalam menerapkan Total Quality Manajemen (TQM) di PT. Telkom, Tbk Wilayah Sumatra Barat terhadap perusahaan

BAB II

PEMBAHASAN

A. Pengertian Total Quality Management (TQM)

Total Quality Management (TQM) berasal dari dunia bisnis dan khususnya dalam dunia perusahaan. Total Quality Management (TQM), adalah suatu konsep manajemen yang telah dikembangkan sejak lima puluh tahun lalu yang diambil dari berbagai praktek manajemen, usaha peningkatan dan pengembangan produktivitas. Di masa lampau, literatur manajemen berfokus pada fungsi-fungsi kontrol kelembagaan, termasuk perencanaan, pengorganisasian, perekrutan staf, pemberian arahan, penugasan, strukturisasi dan penyusunan anggaran. Table satu berikut ini menunjukkan bahwa konsep manajemen ini membuka jalan menuju paradigma berpikir baru yang member penekanan pada kepuasan pelanggan dan pelayanan yang bermutu. Faktor-faktor yang menyebabkan lahirnya perubahan paradigma adalah semakin meningkatnya persaingan, ketidakpuasan pelanggan terhadap mutu pelayanan dan produk, pemotongan anggaran serta krisis ekonomi. Konsep TQM berasal dari model perusahaan dan industry, sama seperti konsep manajemen yang lahir sebelumnya.

TQM adalah faktor yang penting dalam suatu perusahaan dan juga dalam teknologi informasi adapun konsep dasar dari total quality adalah:

1. Tujuan : Perbaikan proses secara terus-menerus. Artinya kualitas selalu diperbaiki dan disesuaikan dengan perubahan yang menyangkut kebutuhan dan keinginan para pelanggan.
2. Prinsip : Difokuskan pada pelanggan, perbaikan proses dan keterlibatan total.
3. Elemen : Kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan, struktur pendukung, Komunikasi, ganjaran dan pengakuan serta pengukuran.

Tiga prinsip mutu yaitu :

1. Fokus pada pelanggan

Mutu berdasarkan pada konsep bahwa setiap orang mempunyai pelanggan dan bahwa kebutuhan dan harapan pelanggan harus dipenuhi setiap saat kalau organisasi/perusahaan secara keseluruhan bermaksud memenuhi kebutuhan pelanggan eksternal (pembeli).

2. Perbaikan proses

Konsep perbaikan terus menerus dibentuk berdasarkan pada premisi suatu seri (urutan) langkah-langkah kegiatan yang berkaitan dengan menghasilkan output seperti produk berupa barang dan jasa. Perhatian secara terus menerus bagi setiap langkah dalam proses kerja sangat penting untuk mengurangi keragaman dari output dan memperbaiki keandalan. Tujuan pertama perbaikan secara terus menerus ialah proses yang handal, dalam arti bahwa dapat diproduksi yang diinginkan setiap saat tanpa variasi yang diminimumkan. Apabila keragaman telah dibuat minimum dan hasilnya belum dapat diterima maka tujuan kedua dari perbaikan proses ialah merancang kembali proses tersebut untuk memproduksi output yang lebih dapat memenuhi kebutuhan pelanggan, agar pelanggan puas.

3. Keterlibatan total

Pendekatan ini dimulai dengan kepemimpinan manajemen senior yang aktif dan mencakup usaha yang memanfaatkan bakat semua karyawan dalam suatu organisasi untuk mencapai suatu keunggulan kompetitif (competitive advantage) di pasar yang dimasuki. Karyawan pada semua tingkatan diberi wewenang/kuasa untuk memperbaiki output melalui kerjasama dalam struktur kerja baru yang luwes (fleksibel) untuk memecahkan persoalan, memperbaiki proses dan memuaskan pelanggan. Pemasok juga dilibatkan dan dari waktu ke waktu menjadi mitra melalui kerjasama dengan para

karyawan yang telah diberi wewenang/kuasa yang dapat menguntungkan organisasi/perusahaan. Pada waktu yang sama keterlibatan pimpinan bekerjasama dengan karyawan yang telah diberi kuasa tersebut.

B. Elemen pendukung TQM dalam perusahaan

1. Kepemimpinan

Manajer senior harus mengarahkan upaya pencapaian tujuan dengan memberikan, menggunakan alat dan bahan yang komunikatif, menggunakan data dan menggali siapa-siapa yang berhasil menerapkan konsep manajemen mutu terpadu. Ketika memutuskan untuk menggunakan TQM sebagai kunci proses manajemen, peranan manajer senior sebagai penasihat, guru dan pimpinan tidak bisa diremehkan. Pimpinan Senior suatu organisasi harus sepenuhnya menghayati implikasi manajemen di dalam suatu ekonomi internasional di mana manajer yang paling berhasil, paling mampu dan paling hebat pendidikannya di dunia, harus diperebutkan melalui persaingan yang ketat. Kenyataan hidup yang berat ini akan menyadarkan manajer senior mengakui bahwa mereka harus mengembangkan secara partisipatif, baik misi dan visi mereka maupun proses manajemen, yang dapat mereka pergunakan untuk mencapai keduanya. Pimpinan bisnis harus mengerti bahwa TQM adalah suatu proses yang terdiri dari tiga prinsip dan elemen-elemen pendukung yang harus mereka kelola agar mencapai perbaikan mutu yang berkesinambungan sebagai kunci keunggulan bersaing.

2. Pendidikan dan Pelatihan

Mutu didasarkan pada ketrampilan setiap karyawan yang pengertiannya tentang apa yang dibutuhkan oleh pelanggan ini mencakup mendidik dan melatih semua karyawan, memberikan baik informasi yang mereka butuhkan untuk menjamin perbaikan mutu dan memecahkan persoalan. Pelatihan ini memastikan bahwa suatu bahasa dan suatu set alat yang sama akan diperbaiki di seluruh perusahaan. Pelatihan tambahan pada bench marking, statistik dan teknik lainnya juga dipergunakan dalam rangka mencapai kepuasan pelanggan yang paripurna.

3. Struktur pendukung

Manajer senior mungkin memerlukan dukungan untuk melakukan perubahan yang dianggap perlu melaksanakan strategi pencapaian mutu. Dukungan semacam ini mungkin diperoleh dari luar melalui konsultan, akan tetapi lebih baik kalau diperoleh dari dalam organisasi itu sendiri. Suatu staf pendukung yang kecil dapat membantu tim manajemen senior untuk mengartikan konsep mengenai mutu, membantu melalui "network" dengan manajer mutu di bagian lain dalam organisasi dan membantu sebagai narasumber mengenai topik-topik yang berhubungan dengan mutu bagi tim manajer senior.

4. Komunikasi

Komunikasi dalam suatu lingkungan mutu mungkin perlu ditempuh dengan cara berbeda-beda agar dapat berkomunikasi kepada seluruh karyawan mengenai suatu komitmen yang sungguh-sungguh untuk melakukan perubahan dalam usaha peningkatan mutu. Secara ideal manajer harus bertemu pribadi dengan para karyawan untuk menyampaikan informasi, memberikan pengarahan, dan menjawab pertanyaan dari setiap karyawan.

5. Ganjaran dan Pengakuan

Tim individu yang berhasil menerapkan proses mutu harus diakui dan mungkin diberi ganjaran, sehingga karyawan lainnya sebagai anggota organisasi akan mengetahui apa yang diharapkan. Gagal mengenali seseorang mencapai sukses dengan menggunakan proses manajemen mutu terpadu akan memberikan kesan bahwa ini bukan arah menuju pekerjaan yang sukses, dan menungknikan promosi atau sukses individu secara menyeluruh. Jadi pada dasarnya karyawan yang

berhasil mencapai mutu tertentu harus diakui dan diberi ganjaran agar dapat menjadi panutan/contoh bagi karyawan lainnya.

6. Pengukuran

Penggunaan data hasil pengukuran menjadi sangat penting didalam menetapkan proses manajemen mutu. Di dalam menentukan penggunaan data, kepuasan pelanggan eksternal harus diukur untuk menentukan seberapa jauh pengetahuan pelanggan bahwa kebutuhan mereka benar-benar dipenuhi. Pengumpulan data pelanggan memberikan suatu tujuan dan penilaian kinerja yang realistis serta sangat berguna di dalam memotivasi setiap orang/karyawan untuk mengetahui persoalan yang sebenarnya.

Prinsip dari sistem TQM adalah melibatkan semua elemen karyawan mulai dari " Top Management" sampai dengan pelaksana teknis " Button Up Management". Sistem TQM harus dimengerti, dipahami dan diterapkan dengan efisien dan efektif dalam semua aktifitas di lingkungan perusahaan untuk mencapai tujuan, sasaran dan target produktivitas sesuai dengan kebijakan top management, yang dapat membantu perusahaan mewujudkan hasil yang berpotensi dari teknologi informasi.

Dalam era informasi sekarang ini, kepemilikan informasi merupakan hal yang sangat penting dan berharga, namun jika digunakan dengan tidak bijaksana akan menimbulkan masalah. Suatu teknologi tidak dapat berjalan dengan sendirinya dalam setiap permasalahan. TQM dapat diterapkan dalam teknologi informasi apabila memenuhi syarat-syarat berikut:

- a. Setiap perusahaan/organisasi harus secara terus menerus melakukan perbaikan proses pada mutu produk dan layanan, sehingga dapat memuaskan konsumen.
- b. Memberikan kepuasan kepada pemilik, supplier, karyawan dan para pemegang saham.
- c. Memiliki wawasan dan pandangan jauh kedepan dalam meningkatkan profit dari penjualan produk atau layanan.
- d. Fokus utama ditujukan pada proses, baru pada hasil.
- e. Menciptakan kondisi di mana para karyawan dapat aktif berpartisipasi dalam menciptakan keunggulan mutu.

Oleh karena itu penggunaan teknologi informasi bagi perusahaan harus disesuaikan dengan kondisi, beberapa penggunaan teknologi informasi yang dapat diterapkan bagi perusahaan.

- 1.) Menggunakan IT untuk meningkatkan jumlah customer dengan memperbesar pasar melalui internet. Cara yang termudah adalah dengan membuat website, karena sudah banyak tersedia program-program komputer untuk memudahkan dalam membuat website.
- 2.) Menggunakan IT untuk meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan perusahaan. Dengan menggunakan IT perusahaan dapat lebih mudah dalam mencari informasi yang dapat membantu meningkatkan produknya. Misalnya bertukar informasi dengan pakar yang secara fisik berlokasi jauh dengan menggunakan email.
- 3.) Menggunakan IT untuk meningkatkan kinerja perusahaan/organisasi. Sebagai contoh LAN intranet dapat dipasang di perusahaan/organisasi untuk mempercepat proses pertukaran informasi dalam bentuk email dan file sharing.

C. Hambatan dan kendala mengadopsi TQM dalam perusahaan

1. Organisasi Pemerintah yang Kaku

Pengalaman global menunjukkan budaya organisasi, baik di sektor swasta maupun sektor publik, sangat sulit untuk dirubah. Faktor-faktor yang membentuk budaya organisasi adalah struktur kekuasaan,

sistem administrasi, proses kerja, kepemimpinan, predisposisi pegawai serta praktek-praktek manajemen. Seperti telah dibahas sebelumnya, birokrasi pemerintah Indonesia sangat lambat dalam mentransformasi diri dari struktur top-down menuju sistem bottom-up yang desentralistik. Undang-undang desentralisasi dan otonomi daerah memberi kerangka baru mengenai cara penyediaan dan pembiayaan pelayanan pemerintah. Dan meskipun TQM berpotensi untuk menanggulangi hal-hal yang bisa menghambat pengadaan pelayanan yang lebih berorientasi pelanggan dan partisipatif, namun perlu disadari bahwa perubahan substansial yang ingin dicapai akan memakan waktu lama untuk mewujudkannya.

2. Disfungsi Sistem Organisasi

Kerap kali organisasi pemerintah memiliki misi ganda bahkan kadang tumpang tindih. Dan hanya sedikit lembaga pemerintah yang memiliki akuntabilitas di mata masyarakat, jarang sekali ada sanksi bagi lembaga yang memiliki kinerja buruk dan nyaris tidak ada persaingan langsung. Keadaan ini sangat berbeda dengan yang terjadi pada sektor swasta dimana mereka berjalan dengan sistem yang lebih “fungsional”, seperti ekonomi pasar, memiliki misi yang lebih jelas, dan akuntabel di mata pelanggan mereka. Proyek *DELIVERI* menemukan bahwa sistem manajemen yang berlaku dalam pelayanan Dinas Peternakan menjadi kendala utama untuk melembagakan perubahan. Seperti yang telah dijelaskan di atas, ada beberapa mekanisme untuk menghargai kinerja. Sebagai contoh, struktur sekarang tidak memberi ruang untuk kenaikan gaji berdasarkan kinerja, sehingga semua pegawai mendapatkan gaji yang sama, tanpa mempertimbangkan mutu kerja mereka. Jadi meski ada pegawai yang suka terlambat bahkan tidak masuk kantor sekalipun, tetap menerima gaji sama besarnya dengan mereka yang bekerja untuk perbaikan pelayanan. Wewenang untuk merubah sistem ini dipegang oleh departemen pemerintah yang lain, walhasil, para pegawai di kabupaten kerap frustrasi karena insentif untuk berinovasi terhambat.

3. Pengambilan Keputusan yang Tradisional dan Sentralistik

Meskipun perlahan-lahan pemerintah mulai menerapkan desentralisasi, namun pemerintah tingkat kabupaten masih tetap ada kecenderungan untuk bertindak dengan gaya top-down. Di Balai Penyuluhan Pertanian, Kabupaten Bojonegara, misalnya, petugas lapangan telah bekerja keras untuk menyediakan pelayanan yang lebih berorientasi pelanggan, melalui kerja sama dengan petani untuk mengidentifikasi prioritas mereka. Usaha ini memicu lahirnya program kredit baru yang sangat berhasil. Program ini telah diadopsi oleh pemerintah daerah, yang kini akan membangun ribuan kelompok tani dalam periode enam bulan dengan menggunakan teknik partisipatif. Pendekatan semacam ini merupakan penerapan dari prinsip dasar konsultasi dengan pihak terkait dan kepuasan pelanggan, yang sangat esensial dalam TQM. Penolakan sistemik untuk perubahan ini disebabkan oleh praktek perencanaan program yang top-down dan sangat sentralistik. Umumnya, pemerintah tingkat kabupaten bertanggung jawab untuk merespon pelaksanaan program dari tingkat pemerintahan lebih tinggi. Untuk merubah pendekatan mekanistik dalam perencanaan dan pelaksanaan program ini, memakan waktu bertahun-tahun.

4. Struktur Wewenang yang Sangat Hierarkis

Di Indonesia, karakterisasi sektor publik dilakukan secara tradisional berdasarkan stratifikasi status, dimana manajer senior memegang wewenang yang amat besar. Struktur ini harus dirombak secara radikal, jika ingin mengadopsi pendekatan TQM. Di masa lalu, setiap staf telah diberi tugas dan tanggung jawab dan diharapkan menjalankannya dengan dependensi tertentu kepada orang lain. Untuk beralih dari keadaan yang sangat struktural menuju ke lingkungan yang lebih fleksibel dan tidak terlalu hierarkis bisa menjadi bumerang. Tantangan bagi para manajer adalah menciptakan lingkungan dimana

tingkat wewenang, minimal bisa “diperlebar”. Di Kabupaten Bulukumba, Sulawesi Selatan, misalnya, Kepala Dinas Peternakan untuk bersedia membagi wewenangnya dan mengembangkan metode pengambilan keputusan baru. Usaha ini berperan penting dalam mempersempit jurang antar berbagai tingkatan.

5. Lemahnya Komitmen para Manajer Senior

Biasanya, tanggapan awal terhadap TQM cukup positif, namun kerap hanya dalam bentuk dukungan verbal semata. Masalah mulai muncul ketika diperlukan dukungan aktif dari para manajer senior untuk menciptakan atmosfer yang kondusif, dimana staf bisa bereksperimen dan mempelajari pendekatan baru tanpa takut disalahkan, atau ketika terjadi tekanan untuk melaksanakan “proyek pesanan” (top-down). Keadaan ini bisa menyempitkan ruang lingkup TQM dan membuatnya tidak bisa berjalan dalam jangka panjang. Dalam studi banding program TQM pada kantor-kantor Dinas diketahui bahwa tipe kepemimpinan sangat instrumental dalam menanggulangi masalah tersebut. Jika manajemen senior hanya memberikan dukungan verbal, maka staf akan merespon prinsip-prinsip TQM hanya di mulut saja. Sebaliknya, jika manajemen senior berpartisipasi aktif dalam proses, maka akan terjadi perubahan kualitatif mengenai kinerja para staf

BAB III

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Total Quality Manajemen (TQM) adalah pendekatan berorientasi pelanggan yang memperkenalkan perubahan manajemen yang sistematis dan perbaikan terus menerus terhadap proses, produk dan pelayanan suatu organisasi.
2. Penerapan TQM dalam Teknologi Informasi dapat membantu perusahaan dalam melakukan peningkatan kualitas dalam produksi dan membantu dalam meningkatkan kualitas kerja karyawan melalui pelatihan yang dipermudah dengan adanya penerapan teknologi informasi di dalam perusahaan.
3. Dalam penerapan TQM dalam perusahaan adapun yang menjadi hambatan ataupun kendala seperti, Organisasi Pemerintah yang Kaku, Disfungsi Sistem Organisasi, Pengambilan Keputusan yang Tradisional dan Sentralistik, Struktur Wewenang yang Sangat Hierarkis, dan Lemahnya Komitmen para Manajer Senior.

B. Saran

Adapun beberapa saran-saran sebagai berikut :

1. Diharapkan kepada berbagai lembaga perusahaan pada umumnya, untuk mengimplementasikan Total Quality management, dalam upaya untuk meningkatkan kualitas mutu diperusahaan.
2. Diharapkan kepada perusahaan maupun para karyawan agar kiranya menggunakan wewenangnya untuk meminimalisir kendala atau hambatan yang menyebabkan kualitas mutu turun.
3. Diharapkan bagi penulis lain agar dapat melengkapi, menyempurnakan dalam penulisan makalah ini.

DAFTAR PUSTAKA

1. Novia sayetri, 2011. Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajer Unit (Studi Kasus Pada Pt. Telkom, Tbk Wilayah Sumatra Barat). Padang
2. Alias Sinar, 2013. <http://bepadah.blogspot.com>. Makalah Total Quality Manajemen.

Nama : Imam Muhammad Sadek
Nim : 192510051
Kelas Reguler A Magister Manajemen

Total Quality Management(TQM)

Definisi Total Quality Management (TQM) Untuk menelaah lebih dalam apa yang dimaksud dengan total quality management, maka sangat dibutuhkan beberapa teori dari para ahli agar penelitian yang dilakukan mampu memberikan hasil yang diharapkan dan benar-benar sesuai dengan keabsahan teori yang ada, sehingga perusahaan yang menjadi objek penelitian pun dapat mengetahui secara jelas bagaimana penerapan TQM di perusahaan mereka. Pendapat para ahli mengenai TQM sangat beragam. Witcher (Zainal dan Basri. 2015:283) menekankan pentingnya aspek-aspek TQM pada penjelasan berikut :

- a) Total : Menandakan bahwa setiap orang di perusahaan harus dilibatkan (bahkan mungkin pelanggan dan para pemasok)
- b) Quality : Mengindikasikan bahwa keperluan pelanggan sepenuhnya terpenuhi
- c) Management : Menjelaskan bahwa eksekutif senior pun harus komit secara penuh

Sementara menurut Mears (Sutrisno, 2013:90) mendefinisikan total quality management sebagai suatu sistem yang dilaksanakan dalam jangka panjang dan terus menerus untuk memuaskan konsumen dengan meningkatkan kualitas produk perusahaan. Menurut Ishikawa(Besterfield, 2003:5), total quality management Universitas Sumatera Utara diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan kedalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas dan pengertian serta kepuasan pelanggan. Definisi lainnya diungkapkan oleh Santoso (Zainal dan Basri, 2015:284) yang menyatakan bahwa TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usahadan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.

Menurut pandangan Peter dan Donnelly (Wibowo, 2016:122)total quality management merupakan komitmen organisasi untuk memuaskan pelanggan dengan cara berkelanjutan memperbaiki setiap proses bisnis yang terkait dengan penyampaian barang dan jasa.Pengertian lain diberikan oleh Robbins (Wibowo 2016:122) yang merumuskan total quality management sebagai pencapaian kepuasan pelanggan secara konstan melalui perbaikan secara berkelanjutan dari semua proses organisasional.Sementara itu Greenberg dan Baron (Wibowo 2016:122) memandang sebagai strategi organisasi tentang komitmen untuk memperbaiki kepuasan pelanggan dengan mengembangkan teknik secara berhati-hati mengelola kualitas keluaran. Di lain sisi, Chase dan Aquilano (Wibowo 2016:122) memberikan makna total quality management sebagai mengelola keseluruhan organisasi sehingga melampaui semua dimensi produk dan jasa yang penting bagi pelanggan. Lalu menurut Tobin (Zainal dan Basri, 2015 : 283) mendefinisikan bahwa Total Quality Management merupakan usaha terintegrasi total untuk mendapatkan manfaat kompetitif dengan cara terus menerus memperbaiki setiap faset budaya organisasional. Berdasarkan beberapa teori diatas maka dapat disimpulkan bahwa Total Quality Management

merupakan suatu strategi organisasi untuk memberikan Universitas Sumatera Utara komitmennya pada peningkatan kepuasan pelanggan dengan cara berkelanjutan memperbaiki proses organisasional (Wibowo, 2016:123). Total Quality Management juga merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan secara terusmenerus, terhadap produk/jasa, sumber daya manusia, proses dan lingkungannya. Sebab berdasarkan TQM, tolak ukur keberhasilan usaha bertumpu pada kepuasan pelanggan atas barang atau jasa yang diterimanya. (Zainal dan Basri, 2015 : 281)

Alasan Penggunaan TQM Persaingan dunia usaha semakin ketat, sehingga untuk mampu bertahan harus meningkatkan produktivitas melalui efektivitas dan efisiensi. Hanya dengan cara demikian bisnis mampu mempertahankan competitiveness, yaitu suatu kemampuan untuk menghadapi pesaingnya. Dengan kemampuan tersebut, diharapkan bisnis mampu memberikan kepuasan pelanggan. Pelanggan yang terpuaskan akan menjadi pelanggan yang loyal terhadap produk atau jasa yang ditawarkan bisnis. Pada gilirannya hal ini akan meningkatkan keuntungan perusahaan dan kinerja perusahaan pun juga akan meningkat (Wibowo, 2016:123). Deming (Wibowo, 2016:124) menyatakan kepuasan pelanggan merupakan roda inti dari total qualitymanagement. Kepuasan pelanggan merupakan fokus dari total quality management. Untuk mencapai kepuasan pelanggan, diperlukan perbaikan berkelanjutan dan keterlibatan pekerja dalam setiap proses kegiatan organisasi. Tanpa kedua kegiatan tersebut, keinginan memberikan kepuasan kepada pelanggan akan sulit dicapai.

Sementara itu, di lingkaran luarnya dijamin Universitas Sumatera Utara oleh adanya problem solving tools (alat pengambilan keputusan), product/service design (desain produk dan jasa), process design (desain proses), purchasing (pembelian) dan benchmarking. Menurut Wibowo (2016:124) Total Quality Management menjadi kepentingan berbagai bidang dalam organisasi, antara lain adalah : a. Accounting, untuk mengukur dan memperkirakan biaya sebagai konsekuensi kualitas buruk dan mengusahakan data yang benar. b. Finance, perlu mengukur implikasi aliran dana program TQM dan menyediakan laporan keuangan tanpa salah c. Human resources, dalam merekrut pekerja yang menghargai kualitas kerja dan memotivasi dan melatih d. Management information system, diperlukan dalam mendesain sistem untuk melacak kuantitas dan kualitas kinerja e. Marketing, dalam menggunakan data kualitas dan kinerja untuk tujuan promosi f. Operations, dalam mendesain dan melaksanakan program TQM. Hal tersebut diatas yang merupakan alasan utama mengapa total quality management sangat penting untuk diterapkan dalam perusahaan.

Prinsip-prinsip dan Implikasi TQM Terdapat beberapa pandangan pakar tentang prinsip-prinsip total quality management. Diantaranya berpendapat bahwa prinsip total quality management adalah kepuasan pelanggan, keterlibatan pekerja, dan perbaikan kualitas berkelanjutan. Untuk itu perlu dilakukan benchmarking, desain produk/jasa, Universitas Sumatera Utara pembelian dan alat penyelesaian masalah. Pandangan lain menekankan pada aspek kerjasama, metode statistik, pelatihan dan pendidikan, orientasi pada konsumen, kepemimpinan, manajemen strategik, tanggung jawab pekerja, dan perbaikan berkelanjutan, Russel dan Taylor (Wibowo, 2016:125)mempunyai prinsip bahwa total quality management memfokuskan pada

customer, pelanggan eksternal, dan internal. Berkepentingan untuk continuous improvement, kualitas selalu dapat ditingkatkan; very good is not good enough. Perbaikan dalam kualitas dalam semua hal yang dilakukan organisasi tidak hanya menyangkut produk akhir, tetapi juga masalah delivery, kecepatan merespon keluhan, kesopanan menjawab telepon, dan sebagainya; pengukuran secara akurat. Penggunaan teknik statistik untuk mengukur setiap variabel kinerja, membandingkan standar dengan benchmark; pemberdayaan pekerja; kelibatan pekerja dalam proses perbaikan, tim dipergunakan secara luas untuk menemukan dan mengatasi masalah; masalah kualitas diselesaikan melalui kerjasama; menggunakan statistical quality control; training dan education digunakan sebagai basis perbaikan kualitas. TQM memiliki tujuan perbaikan kualitas terus-menerus, disesuaikan dengan perubahan yang menyangkut kebutuhan, keinginan, dan selera konsumen.

Menurut Lewis dan Smith (Sutrisno, 2013:99) terdapat empat pilar dasar yang menjadi prinsip penerapan TQM, yaitu : a. Kepuasan Konsumen Universitas Sumatera Utara Untuk dapat memberikan kepuasan kepada konsumen langkah awal yang harus dilakukan, yaitu mengidentifikasi siapa pelanggan perusahaan, apa kebutuhan, dan keinginan mereka. b. Perbaikan secara terus menerus Konsumen akan selalu mengalami dinamika seiring lingkungan bisnis yang terus mengalami perubahan, oleh karena itu perusahaan harus mampu mengikuti gerak perubahan kebutuhan dan keinginan konsumen. c. Hormat/respek terhadap orang lain Setiap orang dalam organisasi merupakan individu yang memiliki kontribusi bagi pencapaian kualitas yang diharapkan, oleh karena itu setiap orang dalam organisasi harus diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan. d. Manajemen berdasarkan fakta Setiap keputusan yang diambil akan memberikan hasil yang memuaskan jika didasarkan pada data dan informasi yang objektif, lengkap, dan akurat.

Sementara dalam pengimplikasinya, penerapan total quality management membawa konsekuensi yang menyangkut hal-hal sebagai berikut : a. Marketing dan research & development mendefinisikan apa yang diinginkan pelanggan b. Engineering, menciptakan desain untuk memenuhi harapan pelanggan c. Pembelian memerlukan parts dan materi berkualitas tinggi d. Personel menerima pekerja yang memerlukan keterampilan dan menyediakan pelatihan e. Manajemen menjaga arus yang lancar dari proses produksi dan jasa Universitas Sumatera Utara f. Pengapalan mencegah kerusakan produk g. Setelah penjualan, pelayanan kualitas merupakan hal yang penting h. Kualitas merupakan komponen kunci dari strategic planning. Perusahaan memiliki tujuan strategi, visi atau misi yang berfokus pada kepuasan pelanggan melalui kualitas i. Rencana strategis harus memuat tujuan yang tinggi untuk kualitas. Termasuk serangkaian program, atau rencana operasional dan kebijakan, untuk mencapai tujuan perusahaan. Termasuk mekanisme umpan balik untuk menyesuaikan, koreksi dalam rencana strategik. j. Kepemimpinan yang kuat merupakan kunci keberhasilan rencana strategis dan pencapaian tujuan kualitas. Membuat keputusan tentang kualitas sebagai strategi penting dalam strategi perusahaan. Menciptakan lingkungan yang kondusif ditujukan untuk manajemen kualitas.

Elemen-Elemen TQM Sementara menurut Goetch dan Darvis (Sutrisno, 2013:92) ada sepuluh elemen-elemen pendukung yang harus diperhatikan perusahaan dalam penerapan Total

quality management antara lain : a. Fokus pada pelanggan Dalam organisasi TQM, konsumen internal dan konsumen eksternal merupakan kekuatan pendorong aktivitas organisasi. Konsumen eksternal menentukan kualitas produk yang mereka terima, sedangkan konsumen internal berperan dalam menentukan kualitas SDM, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk yang dihasilkan b. Obsesi terhadap kualitas Universitas Sumatera Utara Dalam organisasi TQM, konsumen internal dan eksternal sebagai penentu kualitas. Organisasi harus memiliki obsesi untuk memenuhi atau melebihi kualitas yang telah ditentukan konsumen, dengan melibatkan aktif semua pekerja pada berbagai level. c. Pendekatan ilmiah Segala aktivitas TQM terutama yang menyangkut desain pekerjaan, proses pengambilan keputusan, dan pemecahan masalah harus didasarkan pada kaidah ilmiah yang bisa dipertanggungjawabkan dan diterima semua pihak yang terlibat. d. Komitmen jangka panjang TQM merupakan paradigma baru dalam manajemen organisasi yang membutuhkan budaya baru dalam penerapannya.

Komitmen jangka panjang dari seluruh elemen organisasi sangat diperlukan untuk mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM bisa berjalan baik. Manajemen puncak merupakan pendorong proses, pengembangan kualitas. Penciptaan nilai, tujuan, dan sistem. Komitmen harus diwujudkan oaling tidak sepertiga waktu manajemen puncak digunakan untuk terlibat langsung dalam usaha implementasi TQM. Kurangnya komitmen manajemen puncak merupakan salah satu penyebab kegagalan penerapan TQM e. Kerjasama tim Universitas Sumatera Utara Dalam organisasi TQM, keberhasilan hanya akan dicapai jika ada kerjasama antar-elemen internal dalam organisasi maupun dengan pihak eksternal organisasi. f. Perbaikan sistem secara berkesinambungan Setiap produk yang dihasilkan organisasi selalu melalui tahapan/proses tertentu dalam suatu sistem lingkungan, oleh karena itu sistem yang ada perlu terus diperbaiki agar selalu mendukung upaya pencapaian kualitas. g. Pendidikan dan pelatihan Dalam persaingan global yang diwarnai berbagai perubahan, kualitas total hanya bisa dicapai jika para pekerja memiliki keahlian dan keterampilan yang tinggi. Banyak ahli yang menyarankan pemberian pelatihan dan pendidikan dalam rangka pengembangan kualitas. Pelatihan yang diberikan harus merupakan pelatihan yang bersifat dinamis, fleksibel, dan bisa mendorong kreativitas pekerja. Dengan adanya pelatihan, para pekerja akan selalu siap menghadapi berbagai perubahan, komitmen pekerja yang meningkat, dan mereka akan memiliki rasa percaya diri yang mantap. h. Kebebasan yang terkendali Dalam organisasi TQM, para pekerja diberi kesempatan luas untuk turut serta dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Hal ini akan dilakukan agar dapat meningkatkan tanggung jawab pekerja terhadap segala keputusan yang telah disepakati bersama. Meskipun demikian, kebebasan dan keterlibatan para pekerja harus didasari dengan rentang kendali yang terarah agar keterlibatan mereka selalu mengacu pada standar proses yang telah ditentukan. Universitas Sumatera Utara i. Kesatuan tujuan Segala aktivitas seluruh elemen dalam organisasi TQM harus mengarah pada satu tujuan yang sama. Akan tetapi, kesatuan tujuan ini bukan berarti harus selalu ada persetujuan/kesepakatan antara pihak manajemen dan pekerja mengenai upah dan kondisi kerja. j. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan pekerja Para pekerja merupakan sumber daya sangat berharga bagi organisasi. Pemberdayaan terhadap para pekerja dapat diartikan sebagai pemberian wewenang dan keputusan kepada mereka dalam pengambilan

keputusan. Kontrol terhadap pekerjaan mereka, dan kemudahan dalam memuaskan konsumen. Sementara itu menurut Besterfield (2003) terdapat 5 hal yang menjadi elemen dari Total Quality Management yang akan dijadikan indikator dari TQM, antara lain : a. Kepemimpinan Menurut McGregor (Besterfield, 2003:17) menyatakan bahwa seorang pemimpin adalah seseorang yang fokus kepada tujuan organisasi, bukan hanya seseorang yang mengatur dengan perintah yang kasar. Seorang pemimpin dikatakan pemimpin apabila mampu memberikan kekuatan dan menginspirasi bawahannya untuk meraih tujuan yang hendak dicapai. Seorang pemimpin dari suatu organisasi harus bisa menyiapkan perintah dan menciptakan fokus kepada pelanggan, nilai-nilai yang jelas dan terlihat serta ekspektasi yang tinggi. Nilai-nilai dan strategi dianggap mampu memberikan petunjuk dalam seluruh aktivitas dan keputusan suatu Universitas Sumatera Utara organisasi. Kepemimpinan memang sulit untuk didefinisikan, namun ada beberapa karakteristik yang harus dimiliki seorang pemimpin agar dapat dikatakan pemimpin yang berkualitas antara lain : 1) Mampu memberikan perhatian khusus kepada konsumen internal maupun eksternal dan segala kebutuhan mereka 2) Pemimpin yang baik percaya dan yakin kepada bawahannya. Pemimpin harus bisa menyediakan fasilitas, pelatihan, dan menciptakan suasana kerja yang baik untuk membantu bawahan menyelesaikan pekerjaannya 3) Pemimpin yang baik mengutamakan pengembangan organisasi dibandingkan perbaikan. 4) Pemimpin yang baik melakukan pencegahan dalam setiap resiko yang dihadapi organisasi 5) Pemimpin yang baik mengutamakan kolaborasi atau kerjasama dibandingkan kompetisi 6) Pemimpin yang baik melatih dan mengarahkan karyawannya, bukan hanya sekedar memerintah dan mengatur. 7) Pemimpin yang baik belajar dari kesalahan 8) Pemimpin yang baik terus-menerus mencoba mengembangkan komunikasi mereka, baik kepada bawahan, client, maupun rekan kerja 9) Mampu mendemonstrasikan komitmen mereka terhadap kualitas. 10) Mampu memilih pemasok berdasarkan kualitas yang dibutuhkan perusahaan, bukan berdasarkan harga. Universitas Sumatera Utara 11) Mampu menciptakan sistem organisasional yang berorientasi dan mengutamakan kualitas 12) Mereka mampu member dorongan dan penghargaan terhadap usaha yang dilakukan tim. b. Kepuasan pelanggan Asset yang paling penting dari suatu perusahaan produk/jasa adalah pelanggan. Kesuksesan organisasi ataupun perusahaan bergantung kepada seberapa banyak pelanggan yang mereka miliki, seberapa banyak pelanggan melakukan pembelian, dan seberapa sering pelanggan membeli. Pelanggan yang merasa puas secara langsung akan meningkatkan jumlah pelanggan dari perusahaan tersebut, meningkatkan jumlah pembelian, dan meningkatkan frekuensi pembelian. Kesuksesan perusahaan menjalankan TQM dimulai dari memperhatikan kualitas sesuai dengan apa yang diinginkan pelanggan. Menurut Deming (Besterfield, 2003) kepuasan pelanggan tidak hanya berarti meningkatkan keuntungan, tetapi merupakan tujuan utama dari suatu perusahaan. Itu merupakan suatu pertimbangan yang paling penting bagi perusahaan, karena kepuasan pelanggan akan berdampak langsung kepada peningkatan keuntungan. Menurut survey American Society for Quality (ASQ) dalam Besterfield (2003) ada enam persepsi dari pelanggan yang paling diutamakan dalam memperhatikan kualitas, antara lain : 1) Kinerja Universitas Sumatera Utara Hal hal yang diperhatikan dalam kinerja antara lain (a) persediaan, merupakan kemungkinan dimana produk akan selalu ada dan diproduksi kapanpun pelanggan

butuh, (b) keandalan atau ketahanan, dimana produk bebas dari kerusakan dalam waktu yang lama, (c) perawatan, dimana produk mudah untuk digunakan dan dirawat 2) Fitur Fitur yang diharapkan konsumen terhadap produk yakni produk tersebut harus mampu memenuhi sisi psikologis, mampu mengikuti perkembangan zaman, sesuai dengan etika yang berlaku, dan menggunakan teknologi yang mutakhir. 3) Pelayanan Setiap perusahaan tentu harus memiliki divisi pelayanan pelanggan dimana bertujuan untuk menjawab segala keluhan-keluhan pelanggan serta memberikan informasi penting mengenai produk yang mereka jual kepada pelanggan. 4) Garansi Garansi berarti merupakan suatu janji dari perusahaan kepada pelanggan sebagai jaminan apabila produk yang sudah sampai ke tangan pelanggan tidak sesuai dengan harapan mereka. Perusahaan harus meyakinkan pelanggan agar mampu menjaga kepuasan pelanggan mereka. 5) Harga Universitas Sumatera Utara Saat ini, pelanggan rela membayar mahal untuk barang yang benar-benar mereka inginkan. Pelanggan saat ini mampu mengevaluasi apakah produk/jasa yang ditawarkan perusahaan sesuai dengan harga yang ditawarkan. Jadi perusahaan harus mampu memperhatikan hal ini, 6) Reputasi Perusahaan harus mampu menjaga nama baik mereka di mata pelanggan. Kepuasan pelanggan secara total didasari pada pengalaman mereka yang berhubungan langsung dengan perusahaan, bukan hanya dengan produknya. Pelanggan bahkan rela membayar mahal untuk membeli produk dengan brand ternama. Memang bukan merupakan hal yang mudah bagi perusahaan untuk menjaga reputasi mereka. Kesalahan sedikit saja mampu mencoreng nama baik perusahaan di mata pelanggannya. c. Keterlibatan Karyawan Ada beberapa unsur yang menjelaskan keterlibatan karyawan dalam penerapan TQM di perusahaan antara lain : 1) Motivasi Dalam penerapan TQM, yang perlu diperhatikan petinggi perusahaan dalam rangka memotivasi karyawan adalah (1) Mengetahui diri sendiri; (2) Mengatahui karyawan; dengan mengetahui apa yang diharapkan karyawan, manajer mampu membantu karyawan dalam menjalankan perintah yang telah diberikan sehingga mampu mencapai tujuan organisasi (3) Menunjukkan etika yang baik (4) Saling berbagi Universitas Sumatera Utara dalam hal tujuan (5) Memantau perkembangan karyawan (6) Mengembangkan suasana kerja yang menarik (7) Komunikasi secara efektif (8) Merayakan kesuksesan. 8 hal diatas dianggap mampu memotivasi karyawan dalam keterlibatannya di penerapan TQM. 2) Survei Karyawan Setiap performa dari karyawan harus dinilai melalui sebuah survey. Ada 4 hal yang perlu diperhatikan dalam survei karyawan antara lain : a) Karakteristik kepribadian, mencakup harga diri mereka dalam organisasi dan kemampuan mereka dalam berpartisipasi b) Gaya manajemen, pertimbangan dari setiap karyawan, memulai struktur, dan komitmen terhadap kualitas c) Sikap kerja, mencakup kepuasan kerja, dukungan social, dan komitmen rekan kerja terhadap kualitas d) Pekerjaan, mencakup variasi dalam pekerjaan, autonomi pekerjaan, dan pentingnya pekerjaan. 3) Pemberdayaan karyawan Pemberdayaan karyawan adalah suatu lingkungan dimana setiap karyawan memiliki kemampuan, percaya diri, dan komitmen mengambil pertanggungjawaban dan kepemilikan untuk meningkatkan proses dan memulai langkah penting dalam memuaskan kebutuhan pelanggan dan secara langsung akan berdampak pada nilai dan tujuan yang diharapkan perusahaan. 4) Team Universitas Sumatera Utara Karyawan merupakan suatu tim yang bekerja bersama dalam mencapai tujuan organisasi. Karena merupakan suatu tim, jika ada satu karyawan saja yang menyimpang dan melakukan

kesalahan, maka karyawan lain pun akan terkena dampaknya dan usaha yang dilakukan tim akan sia-sia. Jadi, kerjasama tim yang mempengaruhi penerapan TQM yang baik pula.

5) Sistem pemberian saran Sistem pemberian saran didesain sebagai sarana bagi karyawan agar memiliki kesempatan untuk terlibat dan berkontribusi secara langsung di organisasi melalui saran yang mereka sampaikan. Karena ide-ide yang keluar dari benak karyawan bisa dipertimbangkan pimpinan perusahaan agar kedepannya mampu meningkatkan kinerja perusahaan dari berbagai aspek.

6) Pengakuan dan penghargaan Pengakuan merupakan suatu sikap dalam memotivasi karyawan atas kontribusi positif mereka dalam setiap kegiatan yang dilakukan perusahaan. Dengan memberikan pengakuan, diharapkan mampu meningkatkan semangat bekerja karyawan. Sementara penghargaan merupakan sesuatu yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk apapun (biasanya dalam bentuk uang) dalam rangka menghargai kinerja baik yang dilakukan karyawan selama bekerja di perusahaan.

d. Peningkatan proses secara berkelanjutan Universitas Sumatera Utara Menurut Juran (Besterfield, 2003) dalam peningkatan proses secara berkelanjutan yang merupakan salah satu unsur utama dari TQM, ada 3 komponen yang harus diperhatikan

- 1) Planning (perencanaan) Hal yang perlu dilakukan dalam perencanaan adalah (1) menjadi pengguna dari suatu produk/jasa (2) berkomunikasi kepada konsumen lain mengenai produk/jasa tentang kepuasan maupun ketidakpuasan mereka, dan (3) melakukan simulasi di laboratorium.
- 2) Control Terdapat 5 langkah-langkah dalam melakukan controlling yakni (1) menentukan subjek yang ingin di kontrol (2) tentukan tujuan dan tentukan pula standar yang dibutuhkan untuk mengukur produk, proses, maupun jasa (3) mengukur kinerja actual (4) bandingkan kinerja actual dari produk dengan tujuan yang diharapkan (5) berikan tindakan atas perbandingan yang telah dilakukan
- 3) Improvement Peningkatan proses dimulai dari pembentukan dari infrastruktur yang efektif seperti pembentukan divisi yang fokus pada kualitas. Dua kewajiban dari divisi tersebut yakni adalah melakukan identifikasi proyek perbaikan serta membangun tim proyek dengan melibatkan pemilik proyek. Sebagai tambahan, divisi kualitas harus menyediakan tim proyek dengan sumber-sumber untuk menentukan kasus, menciptakan solusi, dan membangun kontrol untuk mempertahankan kemajuan perusahaan.

Universitas Sumatera Utara e. Kemitraan Pemasok Menurut Besterfield (2003:154) hal hal yang perlu diperhatikan dalam melakukan kerjasama dengan pemasok (supplier) antara lain :

- Partnering (bermitra),
- Sourcing (memilih),
- Supplier Selection (penyeleksian pemasok),
- Supplier Certification (sertifikasi pemasok),
- Supplier Rating (penilaian pemasok), dan
- Relationship Development (perkembangan hubungan) dengan pemasok.

2.1.5 Perbedaan TQM dengan Metode Manajemen Lain Menurut Tjiptono dan Diana (Sutrisno, 2013:96), terdapat empat perbedaan pokok TQM dengan metode manajemen yang lain yaitu ; (1) asal intelektualitas; (2) sumber inovasinya; (3) asal Negara kelahirannya; dan (4) proses diseminasi atau penyebarannya. Perkembangan dan difusi TQM dan manajemen lainnya dapat dilihat dalam tabel 2.1.

Tabel 2.1 Perkembangan dan Difusi dan Metode Manajemen Lainnya Sumber TQM Manajemen Lainnya Asal inovasi Teori Statistik, analisis, sampling, dan varian Sosial, ekonomi mikro, psikologi dan sosiologi Sumber Inovasi Insinyur industry dan fisikawan yang bekerja di sektor industry dan lembaga pemerintah Sekolah bisnis terkemuka dan perusahaan konsultan manajemen

Tabel 2.1 (Lanjutan) Perkembangan dan Difusi dan Metode Manajemen Lainnya Universitas Sumatera

Utara Asal Negara kelahiran Dikembangkan di USA, kemudian di transfer ke Jepang dan menyebar ke Amerika Utara dan Eropa Berasal dari USA kemudian ditransfer secara internasional Proses Penyebaran Populasi; perusahaan-perusahaan kecil dan manajer madya berperan menonjol Hierarkis; dari perusahaan besar terkemuka ke perusahaan-perusahaan kecil dari manajemen puncak ke manajemen bawahnya Sumber : Tjiptono dan Diana, TQM Sedangkan Spencer (Sutrisno, 2013:97) mengatakan bahwa ada perbedaan dalam beberapa dimensi organisasi, antara perusahaan yang sudah menerapkan TQM dengan perusahaan yang belum menerapkannya. Perbedaan tersebut akan dijelaskan pada tabel 2.2. Tabel 2.2 Perbandingan Model TQM dengan Model Lain Dimensi Model Mekanistik Model Organik Model Budaya Model TQM Tujuan Efisiensi Kelangsungan hidup Pengembangan manusia Perbaikan kualitas Definisi kualitas Sesuai standar Kepuasan konsumen Kepuasan berkelanjutan Kepuasan konsumen Peran lingkungan Sistem tertutup Sistem terbuka Boundary tergantung hubungan yang dibuat Batas yang kabur antara orang dan lingkungan Tabel 2.2 (Lanjutan) Perbandingan Model TQM dengan Model Lain Peran Koordinator Koordinator Koordinator Pencipta Universitas Sumatera Utara manajer dan pengawas dan pengawas dan mediator sistem kualitas Peran karyawan Pasif Reaktif Aktif Diberdayakan Struktur Rantai Komando Aliran proses Mutual adjustment Proses horizontal Sumber : Rahayu, Fatik (2000) karakteristik kerja dalam TQM. Hasil studi empiris, jema Edisi 19/07 2.1.6 Manfaat Penerapan TQM Flynn, et, al(Sutrisno, 2013:96) melakukan penelitian mengenai hubungan antara praktik-praktik manajemen kualitas dengan prestasi kualitas dan keunggulan bersaing pada tingkat pabrik. Penelitian dilakukan terhadap tiga jenis perusahaan manufaktur, yaitu perusahaan Jepang yang beroperasi di Amerika Serikat (AS), perusahaan kelas dunia AS yang beroperasi di AS, dan perusahaan tradisional AS yang beroperasi di AS. Penelitian Flynn, et, al. (1995) dilandasi atas keyakinan bahwa pabrik-pabrik dengan prestasi kualitas yang baik, menggunakan suatu susunan praktik-praktik manajemen kualitas yang terkoordinasi dan terintegrasi. Mereka menggunakan bahwa manajemen kualitas merupakan suatu usaha yang terintegrasi dan interfunksional dalam mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen kualitas yang didukung oleh manajemen dengan menciptakan kondisi dan infrastruktur berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap peningkatan kinerja kualitas yang berhubungan erat dengan keunggulan bersaing yang sustainable Hendrik dan Singhal (Sutrisno, 2013:98) melakukan penelitian terhadap 400 perusahaan dagang yang telah mendapatkan Quality Awards (proxy TQM) Universitas Sumatera Utara untuk mengetahui pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja finansial kegiatan operasi perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan tersebut mengalami kenaikan kinerja keuangan setelah menerapkan TQM. Schaffer dan Thompson (Sutrisno, 2013:99) menyatakan bahwa survey yang dilakukan oleh Boston Consulting Company terhadap 500 perusahaan, menunjukkan bahwa sepertiga perusahaan memperoleh peningkatan kinerja yang signifikan dengan penerapan TQM di perusahaannya. Untuk kasus perusahaan di Indonesia, survey yang dilakukan TQM consultant terhadap 25 perusahaan di Indonesia menunjukkan hasil bahwa sebagian besar perusahaan (lebih dari 80%) menyatakan bahwa alasan utama penerapan TQM, yaitu meningkatkan daya saing dan meningkatkan kualitas produk. Survei juga menunjukkan bahwa 8% perusahaan yang menerapkan

TQM memperoleh hasil sangat memuaskan dan 60% lainnya memperoleh hasil yang memuaskan. Dari beberapa penelitian diatas dapat dilihat bahwa TQM memang memiliki manfaat yang signifikan dalam meningkatkan kinerja perusahaan (Sutrisno, 2013:99).

2.2 Kinerja

2.2.1 Manajemen Kinerja

Kinerja berasal dari pengertian performance yang berarti hasil kerja atau prestasi kerja. Menurut Armstrong dan Baron (Wibowo, 2009:7) Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Sementara menurut pandangan Bacal (Wibowo, 2009:8) kinerja sebagai proses komunikasi yang dilakukan secara terus-menerus dalam kemitraan antara Universitas Sumatera Utara karyawan dengan atasannya langsung. Proses komunikasi ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan. Proses komunikasi merupakan suatu sistem, memiliki sejumlah bagian yang semuanya harus diikutsertakan, apabila manajemen kinerja ini hendak memberikan nilai tambah bagi organisasi, manajer, dan karyawan. Berbeda dengan Bacal yang menekankan pada proses komunikasi, menurut Armstrong (Wibowo, 2009:8) lebih melihat manajemen kinerja sebagai sebagai sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim, dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan standar, dan persyaratan-persyaratan atribut yang telah disepakati. Sementara menurut Costello (Wibowo, 2009:8) manajemen kinerja mendukung tujuan menyeluruh organisasi dengan mengaitkan pekerjaan dari setiap pekerja dan manajer pada misi keseluruhan dari unit kerjanya. Seberapa baik kita mengelola kinerja bawahan akan secara langsung memengaruhi tidak hanya kinerja masing-masing pekerja secara individu dan unit kerjanya, tetapi juga kinerja seluruh organisasi. Apabila pekerja jelas memahami tentang apa yang diharapkan dari mereka dan mendapatkan dukungan yang diperlukan untuk memberikan kontribusi pada organisasi secara efisien dan produksi, pemahaman akan tujuan, harga diri, dan motivasinya akan meningkat. Dengan demikian manajemen kinerja memerlukan kerjasama, saling pengertian, dan komunikasi secara terbuka antara atasan dan bawahan (Wibowo, 2009 : 11).

2.2.2 Pengukuran Kinerja Universitas Sumatera Utara

Menurut Wibowo (2009:24) Pengukuran kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah hasil kinerja yang tercapai sudah sesuai dengan apa yang diharapkan. Untuk melakukan pengukuran tersebut, diperlukan kemampuan untuk mengukur kinerja sehingga diperlukan adanya ukuran kinerja. Pengukuran kinerja hanya dapat dilakukan oleh setiap terhadap kinerja yang nyata dan dapat diukur. Pengukuran mengatur keterkaitan antara strategi berorientasi pelanggan dan tujuan dengan tindakan. Pengukuran kinerja yang tepat dilakukan dengan cara sebagai berikut :

1. Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi
2. Mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan
3. Mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitor tingkat kinerja
4. Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu prioritas perhatian
5. Menghindari konsekuensi dari rendahnya kualitas
6. Mempertimbangkan penggunaan sumber daya
7. Mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan

Oleh karena itu, orang yang melakukan pengukuran kinerja perlu memenuhi persyaratan diantaranya (Wibowo, 2009:25)

1. Dalam posisi mengamati perilaku dan kinerja yang

menjadi kepentingan individu 2. Mampu memahami tentang dimensi atau gambaran kinerja 3. Mempunyai pemahaman tentang format skala dan instrumennya 4. Harus termotivasi untuk melakukan pekerjaan rating secara sadar Universitas Sumatera Utara

2.2.3 Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial diartikan sebagai salah satu faktor penting dalam perusahaan, karena meningkatnya kinerja manajerial diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Kinerja manajerial yang diperoleh manajer juga merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan keefektifan perusahaan. Menurut Widarsono (Hasanah, 2013:41) kinerja manajerial menunjukkan kemampuan manajemen dalam menjalankan fungsi manajemen yang merupakan aktivitas bisnis, yang tentu selalu berkenaan dengan pengambilan keputusan. Sementara menurut Narsa dan Yuniawati (Hasanah, 2013:42) menyatakan kinerja manajerial adalah kinerja para individu dalam kegiatan manajerial. Kinerja manajerial meliputi delapan dimensi yaitu :

1. Perencanaan, dalam hal ini berarti kemampuan untuk menentukan suatu tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, dan pemrograman
2. Investigasi, yaitu kemampuan mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan, dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan dan analisis pekerjaan.
3. Pengkoordinasian, yaitu kemampuan melakukan tukar-menukar informasi dengan orang lain dibagian organisasi yang lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, dan hubungan dengan manajer lain.
4. Evaluasi, yaitu kemampuan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan dan pemeriksaan produk Universitas Sumatera Utara
5. Pengawasan (Supervision), yaitu kemampuan untuk mengarahkan memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan
6. Pengaturan staf (staffing) yaitu kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja dibagian anda, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan mutasi pegawai.
7. Negosiasi, yaitu kemampuan dalam melakukan pembelian, penjualan, atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar, dengan wakil penjual, serta tawar menawar secara kelompok
8. Perwakilan (representative), yaitu kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, pendekatan ke masyarakat, dan mempromosikan tujuan umum perusahaan.

2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu yang digunakan sebagai bahan referensi dalam penelitian ini antara lain :

1. Kumentas (2013) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh TQM, Sistem pengukuran kinerja dan Reward terhadap Kinerja Manajerial PT. Pos Indonesia”. Teknik analisis yang dilakukan adalah analisis regresi linier berganda dengan jumlah sampel sebanyak 50 responden. Hasil penelitian menunjukkan Penerapan TQM tidak berpengaruh secara positif terhadap kinerja manajerial. Lalu sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap Universitas Sumatera Utara kinerja manajerial. Sementara sistem Reward tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial
2. Hasanah (2013) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh TQM, Terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada staff Akuntansi Perusahaan

Jasa di Wilayah Jakarta dan Tangerang)”. Teknik analisis yang dilakukan adalah analisis regresi linier berganda dengan jumlah sampel sebanyak 80 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa TQM berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Lalu interaksi antara TQM dan sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh signifikan secara individual dan sistem pengukuran kinerja bukan merupakan variabel moderating. Sementara itu interaksi antara TQM dan sistem penghargaan tidak berpengaruh signifikan secara individual terhadap kinerja manajerial, dan sistem penghargaan bukan merupakan variabel moderating.

3. Suseno (2014) melakukan penelitian yang berjudul “Penerapan Total Quality Management (TQM) dalam meningkatkan Kinerja Operasional Perusahaan pada UMKM Aksis Jaya”. Teknik analisis yang dilakukan adalah analisis regresi linier berganda dengan jumlah sampel sebanyak 30 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa unsur-unsur TQM yang sudah diterapkan UMKM Aksis Jaya adalah fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, kerjasama team, kebebasan terkendali, kesatuan tujuan, adanya keterlibatan dan adanya pemberdayaan karyawan. Sementara itu nilai F hitung dan nilai F Tabel menunjukkan bahwa H_0 diterima yakni variabel yang terdapat dalam Universitas Sumatera Utara TQM secara bersama-sama memberikan pengaruh pada variabel dependent yaitu kinerja perusahaan secara signifikan.

4. Alhudri (2015) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Ranting Bangkinang”. Teknik analisis yang dilakukan adalah analisis regresi linier sederhana dengan jumlah responden sebanyak 48 orang. Dari hasil pengolahan data diperoleh bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $0,129 > 0,680$ dengan nilai signifikansi sebesar 0,039 dan tingkat kesalahan (α) sebesar 0,05. Dari hasil pengujian tersebut maka terdapat kesimpulan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya TQM berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Ranting Bangkinang.

5. Setyani (2015) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan, dan Penerapan TQM terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Perkebunan Nusantara XII (Persero) Wilayah II – Jember).” Teknik analisis yang dilakukan adalah analisis regresi linier berganda dengan jumlah sampel sebanyak 30 responden. Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa total quality management dan sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dengan arah yang positif. Sementara itu sistem penghargaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

2.4 Kerangka Pemikiran Universitas Sumatera Utara

Berdasarkan latar belakang dan literatur yang sudah peneliti sajikan diatas, maka peneliti membuat kerangka pemikiran yang dapat digambarkan pada model berikut ini.

2.5 Keterkaitan Antar Variabel dan Hipotesis Total Quality Management

merupakan suatu strategi organisasi untuk memberikan komitmennya pada peningkatan kepuasan pelanggan dengan cara berkelanjutan memperbaiki proses organisasional (Wibowo. 2016 : 123). Total Quality Management juga merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan secara terus-menerus, terhadap produk/jasa, sumber daya manusia, proses dan lingkungannya. Sebab berdasarkan TQM, tolak ukur keberhasilan usaha bertumpu pada kepuasan pelanggan atas barang atau jasa yang diterimanya. (Zainal dan Basri, 2015 : 281) Kinerja manajerial diartikan sebagai salah satu faktor penting dalam perusahaan, karena meningkatnya

kinerja manajerial di harapkan akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Kinerja manajerial yang diperoleh manajer juga merupakan salah satu factor yang dapat dipakai untuk meningkatkan keefektifan perusahaan. Kinerja manajerial menunjukkan kemampuan manajemen dalam menjalankan fungsi manajemen yang merupakan aktivitas bisnis, yang tentu Total Quality Management (TQM) (X) Kinerja Manajerial (Y) Universitas Sumatera Utara selalu berkenaan dengan pengambilan keputusan (Widarsono, 2007 dalam Hasanah. 2013 : 41). Penelitian Hasanah (2013) menyatakan bahwa TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hipotesis ini tidak konsisten dengan penelitian Setyani (2015) yang menyatakan bahwa TQM tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan landasan teori serta penelitian terdahulu yang sudah dijelaskan diatas, maka penelitian ini dimaksudkan untuk menguji kembali pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial yang diajukan dalam hipotesis berikut :
HH_{aa} : “Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari TQM terhadap kinerja manajerial”
HH₀₀: “ Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan dari TQM terhadap kinerja manajerial”

STRATEGI TOTAL QUALITY MANAGEMENT Studi kasus pada PT CITRA ABADI SEJATI BOGOR

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Pada era globalisasi sekarang ini, persaingan yang sangat tajam terjadi baik di pasar domestik maupun di pasar internasional/global. Agar perusahaan dapat berkembang dan paling tidak bisa bertahan hidup, perusahaan tersebut harus mampu menghasilkan produk barang dan jasa dengan mutu yang lebih baik, harganya lebih murah, promosi lebih efektif, penyerahan barang ke konsumen lebih cepat, dan dengan pelayanan yang lebih baik apabila dibandingkan dengan para pesaingnya. Semakin tingginya kebutuhan akan pakaian dan fashion membuat persaingan dalam bisnis garmen semakin ketat. Indonesia yang juga sebagai salah satu pengeksport produk garmen terbesar di dunia berpeluang besar menguasai pasar garmen dunia dengan memaksimalkan sumber daya yang ada baik dari segi manusianya atau dari bahan bakunya. Hal ini membuat para pebisnis garmen harus membuat dan menerapkan strategi yang jitu untuk mendapatkan keuntungan yang tinggi. Industri garmen merupakan salah satu skala bisnis terbesar di dunia. Dimana kebutuhan akan pakaian baik baju, jaket, kemeja, dan lain-lain semakin meningkat setiap tahunnya seiring dengan pertumbuhan penduduk. Ini menunjukkan bahwa pasar bisnis tersebut masih berpotensi untuk digarap. Ekspor garmen tahun lalu mencapai US\$10,6 miliar yang 37% di antaranya ke pasar AS. Selanjutnya tujuan ekspor terbesar ke Uni Eropa sebanyak 14%, Jepang 6%, dan sisanya ke pasar China, Asia Tenggara, Timur Tengah, dan Eropa Terlepas dari itu semua, untuk meningkatkan daya saing produk industri tersebut haruslah menawarkan mutu atau kualitas produk yang lebih baik dari pesaing-pesaingnya begitu juga dalam prosesnya. Total Quality Management (TQM) atau manajemen mutu terpadu merupakan salah satu strategi yang dapat digunakan oleh pemasar terutama dalam industri bisnis yang melibatkan komitmen manajemen dan karyawan secara total dalam usaha mencapai mutu yang lebih tinggi yang merupakan bagian dari strategi pemasaran untuk mendapatkan kepuasan pelanggan dan keuntungan industri. TQM dapat dianjurkan sebagai sistem manajemen yang disarankan dari perspektif pemasaran. Di samping itu, secara efektif juga dapat mendukung daya saing perusahaan. Sebagai salah satu industri garmen berorientasi ekspor, PT Citra Abadi Sejati menerapkan manajemen mutu dengan sebaik-baiknya dalam menjalankan bisnisnya. Banyaknya pelanggan (buyer) dari luar negeri mendorong untuk menciptakan manajemen mutu yang lebih baik untuk memberikan kepuasan pelanggannya dan memberikan kualitas terbaik dari produknya.

PEMBAHASAN SEJARAH PERUSAHAAN

Perusahaan ini didirikan pada tahun 14 Februari 1987 yang merupakan anak perusahaan dari PT Texmaco. Marimutu Sinivasan, pendiri Texmaco Group, awalnya adalah seorang pedagang tekstil yang banyak melakukan impor tekstil dari India pada tahun 50-an. Karena aktivitas bisnisnya berjalan baik, dia lalu mendirikan pabrik pemintalan tradisional, bernama Firma Djaya Perkasa di Pekalongan, Jawa Tengah pada tahun 1961. Pabrik ini dilengkapi sekitar 300 peralatan tenun tangan tradisional yang dibeli dari pengrajin dan tukang-tukang

kayu di sekitar Pekalongan. Sebagai kota yang akrab dengan aktivitas pemintalan, mesin-mesin pemintalan kayu tradisional bukanlah sesuatu yang baru di Pekalongan. Karena aktivitas bisnisnya semakin berkembang dan permintaan pasar domestik terhadap tekstil demikian besar, pada tahun 1967 Marimutu Sinivasan kemudian memperluas aktivitas bisnisnya dengan membuka sebuah pabrik pemintalan baru di Pemalang. Pabrik ini juga dilengkapi dengan peralatan tenun tradisional untuk operasionalnya. Selain karena kepiawaian Marimutu Sinivasan dalam menangkap sinyal perkembangan bisnis tekstil yang demikian menjanjikan, ekspansi bisnis ke Pemalang ini juga dimungkinkan karena lingkungan bisnis yang diciptakan oleh pemerintah Indonesia saat itu untuk industri tekstil benar-benar kondusif. Presiden Soeharto dengan teknokrat ekonominya pada awal orde baru mengadopsi strategi substitusi impor (SI) sebagai strategi industrialisasinya. Untuk mendukung strategi SI ini banyak perubahan drastis diperkenalkan oleh pemerintah menyangkut kebijakan-kebijakan perdagangan dan investasi. Dan ini sangat terasa pada industri-industri yang berkenaan dengan kebutuhan dasar masyarakat seperti makanan, minuman dan tekstil. Industri tekstil misalnya, diberikan banyak sekali insentif untuk berkembang, seperti adanya bebas bea masuk untuk impor barang modal dan mesin peralatan serta disertai pula berbagai keringanan dan pembebasan pajak. Selain itu ekonomi Indonesia memang tumbuh pesat yang memungkinkan masyarakat memiliki pendapatan yang memadai. Semua hal ini punva peran penting dalam mendorong maraknya bisnis tekstil di Indonesia. Karena prospek bisnis yang demikian menggairahkan, berbagai penyesuaian dilakukan oleh Marimutu Sinivasan. Pada bulan November 1970 misalnya, nama perusahaan diubah dari Firma Djaya Perkasa menjadi TEXMACO JAYA (TJ). Texmaco adalah nama yang merupakan kependekan dari Textile Manufacturing Company. Sebuah nama yang mengandung nuansa internasional yang kental. Sebagai respon terhadap demikian pesatnya permintaan akan produk tekstil di pasar domestik dan juga terdorong oleh berbagai insentif yang diberikan pemerintah, TJ pada tahun 1970 mengimpor mesin pemintal bekas dari Korea (Wang Pong) dan India (Sun Rise and Cooper) untuk pabrik di Pemalang dan Pekalongan. Disamping karena harganya yang relatif terjangkau, keputusan untuk mengimpor mesin pemintal bekas ini juga dipengaruhi oleh adanya kebijakan pemerintah di kurun 1971-1974, yang mendorong dan mengizinkan pengusaha-pengusaha di industri tekstil seperti Marimutu Sinivasan untuk mengimpor mesin-mesin tekstil bekas yang usianya dibawah 10 tahun. Pada akhir dekade 70-an, keadaan lingkungan eksternal maupun internal sangat mendukung untuk pengembangan bisnis Texmaco Grup. Lonjakan 52 ekonomi akibat bonanza minyak memungkinkan ekonomi Indonesia terus tumbuh dan berkembang sangat pesat. Akibatnya pendapatan perkapita dan daya beli masyarakat Indonesia secara umum pun meningkat. Faktor-faktor ini tentu saja berimplikasi positif terhadap bisnis tekstil yang diindikasikan oleh semakin membanjirnya permintaan domestik terhadap tekstil. Keadaan ini semakin bertambah kondusif karena pemerintah terus memberikan insentif kepada para industrialist di industri tekstil seperti adanya pembebasan bea masuk untuk impor barang modal dan peralatan serta adanya keringanan bahkan pembebasan pajak bagi perusahaan-perusahaan tekstil. Perkembangan lingkungan internal Texmaco Grup juga sangat menunjang dan menantang bagi perkembangan perusahaan secara umum. Pada tahun 1975 misalnya, karena permintaan domestik yang demikian tinggi terhadap produk-produk tekstil, Texmaco mendirikan pabrik garmen baru, PT Ungaran Sari Garment (USG) di

Ungaran (Jawa Tengah). Selain itu divisi lain di Texmaco Jaya juga telah mampu mengembangkan benang dari polyester di tahun 1977. Divisi ini kemudian bermetamorfosis menjadi PT tersendiri yang bernama PT Texmaco Taman Syntetics (TTS) yang berlokasi di Kaliungu. Perkembangan ini tentu saja semakin merangsang dan mendorong Texmaco Jaya untuk terus maju dan meningkatkan volume produksinya. Lalu pada tahun 1987, Marimutu Maniwaren yaitu adik bungsu dari Marimutu Sinivasan membuka sebuah pabrik garmen di Bogor dengan nama Busana Perkasa Garment. Pada tahun 2009, perusahaan ini bergabung dengan Busana Apparel Grup dan mengubah nama menjadi PT Citra Abadi Sejati yang memproduksi produk utamanya yaitu jaket, seperti jaket tekno.

Penerapan Total Quality Management (TQM) pada PT Citra Abadi Sejati

Penerapan TQM pada perusahaan ini memang tidak langsung sekaligus, akan tetapi bertahap setiap tahunnya demi melakukan perbaikan dan peningkatan yang berkesinambungan. Strategi ini terus dilakukan untuk menciptakan kualitas produk yang terbaik untuk para pelanggan dan menciptakan daya saing perusahaan agar lebih dikenal di dunia garmen internasional. Berdasarkan 10 pilar utama TQM, PT Citra Abadi Sejati telah melakukan usaha ini dengan sebaik mungkin. Berikut adalah penjelasan lebih lengkapnya. 1. Fokus pada Pelanggan Tidak bisa di pungkiri bahwa tidak ada pelanggan tidak ada pendapatan dan tentu tidak akan ada kegiatan produksi pada perusahaan. Hal ini juga yang menjadikan PT Citra Abadi Sejati sangat memperhatikan keinginan pelanggannya, karena perusahaan ini bersifat Bussiness to Bussiness tentu saja tidak bisa mengabaikan pelanggannya dan membuat produk dengan keinginan sepihak. Koordinasi dengan pelanggan sangat penting untuk mencapai kesepakatan dan kepuasan pelanggan. Hubungan dengan pelanggan pun tidak hanya bertemu, membuat kesepakatan, membuat produk, transaksi jual beli produk lalu selesai. Akan tetapi untuk bisnis jangka panjang yang dapat memberikan keuntungan untuk kedua belah pihak selama menjalin kerja sama. Lalu, untuk memberikan kepuasan yang lebih kepada konsumen, produk dengan kualitas terbaik diberikan baik berupa bahan baku maupun proses dalam pembuatan produk tersebut hingga sampai kepada pelanggan. Berikut adalah beberapa cara yang dilakukan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. a. Menjalin hubungan baik dengan para pelanggan, baik menyambut mereka (buyer) ketika melakukan kunjungan ke Indonesia atau ketika melakukan audit ke perusahaan. Atau bahkan hanya sekedar mengucapkan ulang tahun kepada pelanggan, karena hal kecil saja yang bagi sebagian orang tidaklah terlalu penting, bagi mereka itu merupakan sebuah cara dalam menghargai orang yang akan mempererat hubungan dalam kegiatan bisnis. b. Menerima saran dan kritik dalam pembuatan produk baik dalam bentuk gambaran produk atau fitur-fitur yang akan ditanamkan pada produk yang akan dibuat. c. Memberikan produk dengan kualitas terbaik, karena perusahaan ini terkenal dengan kualitas produk yang dibuatnya. Maka para pelanggan akan mendapatkan kualitas terbaik dari produk-produk yang dibuat dalam setiap komponen produknya. d. Memberikan ketepatan dalam pengiriman barang kepada pelanggan. e. Ketika barang yang tidak sesuai dengan persyaratan dari pelanggan (buyer) perusahaan siap dengan penggantian. f. Memberikan harga yang sesuai bagi para pelanggan yang setia. 2. Obsesi terhadap kualitas Kualitas merupakan hal utama dalam produknya, PT Citra Abadi Sejati lebih mengutamakan pelanggan yang menginginkan kualitas dibanding dengan jumlah yang banyak tetapi harga murah dengan kualitas yang biasa. Oleh karena itu, dibandingkan menerima

pesanan yang jumlahnya banyak tetapi menginginkan harga murah yang tentunya berimbas kepada kualitas yang biasa, perusahaan ini lebih memilih menerima pesanan yang memerlukan kualitas sebagai unsur utama dalam produknya meskipun jumlahnya tidak sebanyak pesanan yang sebelumnya. Jadi, obsesi terhadap kualitas terlihat jelas dalam perusahaan ini untuk memenuhi bahkan melebihi harapan dari pelanggannya. Karena itu semua departemen bekerja dengan sebaik 65 mungkin agar tercipta kualitas yang terbaik untuk memberikan pelayanan kepada pelanggannya.

3. Pendekatan Ilmiah Dalam hal ini, cara dilakukan melalui pertemuan dengan pelanggan (buyer) untuk mencapai kesepakatan dan pemecahan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan yang akan dilakukan. Jadi, pengambilan keputusan tidak hanya dilakukan oleh sepihak tetapi di musyawarahkan berdasarkan faktafakta lapangan dan teori yang konkrit. Sehingga pemecahan masalah tidak hanya berdasarkan perkiraan tetapi dengan langkah yang jelas dan terukur.

4. Komitmen Jangka Panjang PT Citra Abadi Sejati memiliki komitmen jangka panjang dalam menciptakan budaya perusahaan yang memiliki kualitas pada manajemennya. Tanpa adanya komitmen tersebut perusahaan tidak akan berjalan dengan baik dan penerapan TQM hanya sebatas wacana.

5. Kerja Sama Tim (Team Work) Tanpa ada kerja sama tim dalam perusahaan tentu kegiatan perusahaan hanya akan sia-sia. Kerja sama dalam PT Citra Abadi Sejati sangat berpengaruh terhadap kualitas yang dihasilkan. Setiap departemen saling berintegrasi untuk membentuk kualitas yang terbaik. Tidak ada departemen yang lebih baik dari departemen yang lainnya, yang ada setiap departemen harus mendukung departemen yang lain agar terciptanya kenyamanan dalam bekerja dan tentunya menghasilkan produk yang lebih berkualitas. Begitu juga dengan pihak luar seperti pemasok, lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitar. Kerja sama dengan pihak luar sangat dijaga demi memperlancarnya kegiatan usaha.

66 6. Perbaikan Sisem Secara Berkesinambungan Hal ini merupakan hal yang selalu diperhatikan oleh PT Citra Abadi Sejati. Kesalahan yang fatal akan mengakibatkan hilangnya kepercayaan para pelanggan. Perusahaan ini akan terus memperbaiki sistem secara terus menerus untuk meminimalisir kesalahan yang terjadi agar kualitas yang dihasilkan terus meningkat. Baik dengan sumber dayanya ataupun lingkungannya.

7. Pendidikan dan Pelatihan Setiap orang dalam PT Citra Abadi Sejati dituntut untuk terus belajar. Bukti nyatanya adalah pelatihan bagi setiap karyawan agar memiliki keterampilan yang lebih baik dan dapat bekerja secara profesional.

8. Kebebasan yang Terkendali PT Citra Abadi Sejati memberikan karyawan akses untuk terlibat dalam pengambilan keputusan. Mereka dapat memberikan masukan atau pendapat yang dapat membangun perusahaan agar menjadi lebih baik. Meskipun tidak semua diberikan akses tersebut akan tetapi keputusan yang dibuat tidak hanya dilakukan oleh top manajemen saja melainkan mengikutsertakan para bawahannya.

9. Kesatuan Tujuan Dalam hal ini PT Citra Abadi Sejati mengharuskan semua departemen memiliki kesatuan tujuan yaitu menciptakan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan. Tanpa tujuan yang sama, antar departemen akan bekerja sesuai keinginannya masing-masing. Hal tersebut dilarang pada perusahaan ini.

10. Adanya keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan Karyawan pada PT Citra Abadi Sejati merupakan sesuatu yang berharga bagi perusahaan. Mereka merupakan bagian dari perusahaan juga. Oleh karena itu saran dan kritik para karyawan sangat membantu untuk perbaikan 67 yang lebih efektif. Karyawan pun diberdayakan se-optimal mungkin agar terciptanya kualitas SDM yang lebih baik dan memacu karyawan agar bekerja lebih

baik. Perusahaan ini sangat memperhatikan para karyawannya sehingga dapat memotivasi mereka untuk lebih giat bekerja. Cara yang dilakukan oleh PT Citra Abadi Sejati dalam pemberdayaan karyawan antara lain, pemenuhan hak-hak karyawan, menjaga keselamatan kerja dengan jamsostek, memberikan penghargaan bagi yang berprestasi, menyediakan waktu dan sumber daya yang mencukupi bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Analisis S.W.O.T pada PT Citra Abadi Sejati

Sebenarnya analisis S.W.O.T juga menjadi salah satu strategi yang diterapkan pada perusahaan ini. Karena dengan menggunakan strategi ini, para pemasar dapat mengetahui apa-apa saja yang harus digunakan untuk memperluas pangsa pasar.

1. Kekuatan (strength) a. Produk yang berkualitas ekspor Kekuatan utama perusahaan adalah ekspor barang ke berbagai belahan dunia (70% US, 20% Europe, dan 10% Asia) b. Manajemen dan sumber daya yang berkualitas Faktor internal yang menjadi kekuatan dalam produksi barang yang berkualitas 74 c. Mempunyai pelanggan-pelanggan yang sudah terkenal Kerja sama yang telah lama terjalin dengan pelanggan-pelanggan yang merknya sudah mendunia (Hugo Boss, Polo, Marks & Spencer, Spyder, dll) d. Bersertifikat internasional (seperti CTPAT) Memiliki banyak sertifikat internasional yang memudahkan untuk bekerja sama dengan perusahaan asing.
2. Kelemahan (weakness) a. Jumlah produksi yang tidak terlalu banyak Terbatasnya peralatan dan mesin untuk produksi karena memang mahal untuk menambah kapasitas produksi. b. Produk tidak terlalu banyak ragamnya Mesin yang ada hanya dikhususkan untuk produk tertentu, utamanya adalah jaket. Untuk produk yang lainnya membutuhkan peralatan dan mesin yang berbeda. c. Infrastruktur dan teknologi permesinan yang kurang memadai Pemakaian lingkungan perusahaan yang belum maksimal, masih banyak area yang masih bisa dimanfaatkan.
3. Kesempatan (opportunity) a. Terkenalnya produk garmen Indonesia di dunia internasional Indonesia merupakan salah satu negara dengan produksi garmen terbaik b. Penutupan pabrik-pabrik garmen di kawasan asia Banyaknya perusahaan garmen yang tutup di kawasan asia 75 c. Kebutuhan akan pakaian semakin meningkat Menambahnya jumlah penduduk dan perbedaan setiap segmen pasar membuat semakin banyak jenis pakaian yang dibutuhkan. d. Banyaknya pelanggan (buyer) baru yang membutuhkan pabrik garmen sebagai mitra bisnis Semakin banyak perusahaan asing yang memilih untuk memasarkan produk saja dibanding memproduksinya.
4. Ancaman (threat) a. Kenaikan UMP para pekerja terutama buruh Harga kebutuhan yang tinggi menjadikan biaya untuk karyawan ikut meningkat. b. Pajak ekspor yang tinggi Pajak ekspor meningkat dibanding tahun-tahun sebelumnya. c. Harga bahan baku yang tinggi Harga akan kebutuhan bahan baku meningkat terlebih dengan naiknya kurs dollar. d. Kenaikan harga pada listrik, BBM, dan kebijakan pemerintah yang membebani perusahaan. Kebijakan pemerintah yang menyulitkan perusahaan terutama jenis manufaktur yang membutuhkan sumber daya yang banyak.

76 Berdasarkan hasil analisis setiap elemen-elemen S.W.O.T sebelumnya, maka kombinasi strategi yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Strategi S-O (Strength-Opportunity) a. Memperbanyak hubungan dengan buyer Internasional b. Mencari buyer yang berkualitas tinggi/merk terkenal c. Mendominasi pasar garmen asia d. Memanfaatkan sertifikat dan manajemen yang berkualitas internasional sebagai promosi perusahaan
2. Strategi S-T (Strength-Threat) a. Optimalisasi manajemen dan SDM b. Menetapkan harga yang tinggi c. Mempertahankan kerja sama dengan buyer yang sudah ada
3. Strategi

W-O (Weakness-Opportunity) a. Memproduksi barang berkualitas sebaik mungkin
b. Mencari buyer yang membutuhkan kualitas pada produknya c. Membuat barang yang sulit di tiru d. Berinovasi terhadap produk yang sudah ada 4. Strategi W-O (Weakness-Threat) a. Mencari dan menggunakan supplier bahan baku yang murah b. Pengurangan karyawan c. Efisiensi biaya

Simpulan

Berdasarkan penjelasan-penjelasan yang telah dikemukakan, dapat diambil beberapa kesimpulan yaitu 1. Dalam Penerapan Total Quality Management (TQM) pada PT Citra Abadi Sejati sudah sangat baik seperti : a. Kepuasan pelanggan menjadi hal utama dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan b. Kualitas menjadi perhatian utama baik dari produk maupun manajemennya. c. Perbaikan terus menerus untuk meningkatkan performa perusahaan. 2. Manfaat yang dirasakan oleh PT Citra Abadi Sejati sangat terasa karena penerapan TQM ini sangat membantu dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan terutama bagi : a. Pelanggan mendapatkan kepuasan sehingga dapat memperpanjang kerja sama bisnis b. Perusahaan dapat meng-optimalkan kinerja semua departemen untuk memberikan kualitas terbaik dan menambah daya saing perusahaan. 3. Masih terdapat hambatan yang ditemui oleh PT Citra Abadi Sejati dalam pelaksanaan TQM. Akan tetapi ini memacu para karyawan untuk terus berimprovisasi dalam perbaikan yang berkesinambungan.

Saran

- a. Kapasitas produksi sebaiknya ditingkatkan lagi untuk menambah jumlah pesanan yang dapat memberikan keuntungan yang lebih banyak.
- b. Lebih memaksimalkan teknologi permesinan agar lebih efektif dalam kegiatan produksi.

STRATEGI TOTAL QUALITY MANAGEMENT PT CITRA ABADI SEJATI BOGOR

Total Quality Management (TQM) atau manajemen mutu terpadu merupakan salah satu strategi yang dapat digunakan oleh pemasar terutama dalam industri bisnis yang melibatkan komitmen manajemen dan karyawan secara total dalam usaha mencapai mutu yang lebih tinggi yang merupakan bagian dari strategi pemasaran untuk mendapatkan kepuasan pelanggan dan keuntungan industri. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana penerapan TQM di sebuah perusahaan. Baik dari segi manfaat yang diperoleh atau hambatan yang ditemui dalam penerapan TQM. Penelitian yang dilakukan penulis adalah di PT Citra Abadi Sejati yang berlokasi di Bogor. PT Citra Abadi Sejati adalah perusahaan manufaktur yang berfungsi sebagai produsen untuk produk pakaian yang produk utamanya adalah jaket. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Citra Abadi Sejati telah menerapkan TQM dengan cukup baik. Berdasarkan teori-teori yang dikemukakan oleh para ahli TQM, perusahaan tersebut mempunyai kriteria yang hampir sama dalam teori TQM. Kualitas, kepuasan konsumen dan perbaikan yang berkesinambungan menjadi perhatian utama bagi perusahaan tersebut serta manajemen SDM yang berkualitas menjadi hal yang sangat penting dalam kegiatan produksi. Meskipun dalam penerapannya masih saja ada hambatan yang harus dihadapi. Hasil evaluasi dalam penelitian ini menunjukkan masih banyak hal-hal yang harus dilakukan oleh PT Citra Abadi Sejati untuk menyempurnakan TQM seperti kurangnya komitmen manajemen puncak. Akan tetapi hambatan-hambatan yang ada akan selalu dicari solusinya demi terciptanya TQM. Dengan demikian penerapan TQM akan lebih terasa manfaatnya.

Total Quality Management (TQM) atau manajemen mutu terpadu merupakan salah satu strategi yang dapat digunakan oleh pemasar terutama dalam industri bisnis yang melibatkan komitmen manajemen dan karyawan secara total dalam usaha mencapai mutu yang lebih tinggi yang merupakan bagian dari strategi pemasaran untuk mendapatkan kepuasan pelanggan dan keuntungan industri. TQM dapat dianjurkan sebagai sistem manajemen yang disarankan dari perspektif pemasaran. Di samping itu, secara efektif juga dapat mendukung daya saing perusahaan. PT. Citra Abadi Sejati Bogor merupakan industri garmen yang memproduksi produk garmen dengan produk utamanya jaket dan tidak menjual langsung kepada konsumen akhir tetapi kepada agent atau buyer dari luar negeri. Industri ini lebih mengedepankan kualitas dibanding kuantiti dengan harga murah, maka tidak semua pelanggan (buyer atau agent) dapat dijadikan rekan bisnis. Contohnya, Perusahaan Polo Ralph Lauren atau Hugo Boss yang merupakan pelanggan setianya dan beberapa pelanggan dari luar negeri lainnya seperti Marks & Spencer, Jack Wolfskin, Timberland, Berghaus, Under Armour, dll. Mungkin beberapa merk perusahaan tersebut tidak dikenal di Indonesia, ini dikarenakan penjualan tersebut hanya dilakukan diluar negeri dan tidak masuk ke Indonesia 6 dan memang harganya pun tidak murah. Oleh karena itu pelanggan (buyer) PT Citra Abadi Sejati Bogor tidak hanya menginginkan

Nama : Karmila Uatari
NIM : 192510001

kualitas terbaik dari produknya saja tetapi juga proses produktifitas dan semua organisasi yang terlibat didalamnya.

Definisi Total Quality Management (TQM)

Manajemen merupakan usaha untuk mencapai tujuan melalui orang lain. Dalam mencapai tujuan tersebut, kegiatan manajemen mempunyai beberapa fungsi yang harus dilaksanakan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian. Manajemen juga mempunyai peran yang harus dimainkan. Menurut Robbins dalam buku Dorothea Wahyu Ariani (2003,17) peran manajemen tersebut meliputi : 1. Peran interpersonal, yang meliputi peran kepemimpinan, peran kepemimpinan yang hanya menggunakan nama pemimpin sebagai simbol, dan peran penghubung dengan pihak eksternal organisasi. 2. Peran informatif, yang meliputi peran untuk memonitor kegiatan organisasi, peran penyebaran informasi kepada pihak internal dan eksternal organisasi, dan peran sebagai juru bicara ke pihak eksternal organisasi. 3. Peran pengambilan keputusan, yang meliputi peran kewirausahaan, peran penanganan gangguan, baik dari dalam maupun dari luar organisasi, peran pengalokasian sumber daya, dan peran sebagai negosiator dengan pihak eksternal. Baik peran maupun fungsi manajemen tersebut memang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan melalui orang lain. Total quality management (TQM) berasal dari kata “total” yang berarti keseluruhan atau terpadu, “quality” yang berarti kualitas, dan “management” yang telah disamakan dengan manajemen dalam bahasa Indonesia yang diartikan dengan pengelolaan. Manajemen didefinisikan sebagai proses planning, organizing, staffing, leading, dan controlling terhadap seluruh kegiatan dalam organisasi. Gaspersz (2008,266) mengemukakan TQM (Management Total Quality) ialah pendekatan manajemen sistematis yang berorientasi pada organisasi, pelanggan, dan pasar melalui kombinasi antara pencarian fakta praktis dan penyelesaian masalah, guna menciptakan peningkatan secara signifikan dalam kualitas, produktivitas, dan kinerja lain dari perusahaan. Sedangkan Purnama (2006,51) mengemukakan TQM (Management Total Quality) ialah sistem terstruktur dengan serangkaian alat, teknik, dan filosofi yang didesain untuk menciptakan budaya perusahaan yang memiliki fokus terhadap konsumen, melibatkan partisipasi aktif para pekerja, dan perbaikan kualitas yang berkesinambungan yang menunjang tercapainya kepuasan konsumen secara total dan terus-menerus. Tujuan utama TQM adalah untuk mereorientasi sistem manajemen, perilaku staf, fokus organisasi dan proses-proses pengadaan pelayanan sehingga lembaga penyedia pelayanan bisa berproduksi lebih baik, pelayanan yang lebih efektif yang memenuhi kebutuhan, keinginan dan keperluan pelanggan.

Simpulan

Berdasarkan penjelasan-penjelasan yang telah dikemukakan, dapat diambil beberapa kesimpulan yaitu 1. Dalam Penerapan Total Quality Management (TQM) pada PT Citra Abadi Sejati sudah sangat baik seperti : a. Kepuasan pelanggan menjadi hal utama dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan b. Kualitas menjadi perhatian utama baik dari produk maupun manajemennya. c. Perbaikan terus menerus untuk meningkatkan performa perusahaan. 2. Manfaat yang dirasakan oleh PT Citra Abadi Sejati sangat terasa karena penerapan TQM ini sangat membantu dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan terutama bagi : a. Pelanggan

Nama : Karmila Uatari

NIM : 192510001

mendapatkan kepuasan sehingga dapat memperpanjang kerja sama bisnis b. Perusahaan dapat meng-optimalkan kinerja semua departemen untuk memberikan kualitas terbaik dan menambah daya saing perusahaan. 3. Masih terdapat hambatan yang ditemui oleh PT Citra Abadi Sejati dalam pelaksanaan TQM. Akan tetapi ini memacu para karyawan untuk terus berimprovisasi dalam perbaikan yang berkesinambungan.

Pengertian Total Quality Management (TQM)

Artikel, Artikel Management, Artikel PQNo Comments

Pengertian Total Quality Management (TQM) – Total Management System atau disingkat dengan TQM adalah suatu sistem manajemen kualitas yang berfokus pada Pelanggan (Customer focused) dengan melibatkan semua level karyawan dalam melakukan peningkatan atau perbaikan yang berkesinambungan (secara terus-menerus). Total Quality Management atau TQM menggunakan strategi, data dan komunikasi yang efektif untuk meng-integrasikan kedisiplinan kualitas ke dalam budaya dan kegiatan-kegiatan perusahaan. Singkatnya, Total Quality Management (TQM) adalah pendekatan manajemen untuk mencapai keberhasilan jangka panjang melalui Kepuasan Pelanggan (Customer Satisfaction).

Dalam TQM (Total Quality Management), semua anggota organisasi atau karyawan perusahaan harus berpartisipasi aktif dalam melakukan peningkatan proses, produk, layanan serta budaya dimana mereka bekerja sehingga menghasilkan kualitas terbaik dalam Produk dan Layanan yang pada akhirnya dapat mencapai tujuan kepuasan pelanggan.

8 Elemen Pokok TQM

Terdapat 8 Elemen Pokok dalam Sistem Manajemen TQM (Total Quality Management). Kedelapan elemen pokok tersebut diantaranya adalah :

1. Fokus pada Pelanggan (Customer Focussed)

Pelanggan merupakan pihak yang menentukan apakah kualitas produk maupun jasa yang dihasilkan perusahaan tersebut memenuhi kebutuhan atau tingkatan kualitas yang diinginkannya. Apapun yang dilakukan oleh sebuah organisasi/perusahaan seperti pelatihan karyawan, perbaikan proses, penggunaan mesin canggih ataupun adopsi teknologi terbaru yang pada akhirnya Pelangganlah yang menentukan apakah upaya-upaya yang dilakukan tersebut bermanfaat atau tidak.

2. Keterlibatan Karyawan secara keseluruhan (Total Employee Involvement)

Karyawan merupakan sumber daya perusahaan yang penting dalam mencapai tujuan yang direncanakannya. Oleh karena itu, keterlibatan karyawan secara keseluruhan dapat mendukung perusahaan dalam melakukan peningkatan proses dan kualitas yang berkesinambungan yang kemudian menghasilkan produk dan layanan yang terbaik untuk pelanggannya. Dalam pemberdayaan karyawan, diperlukan pelatihan dan peningkatan terhadap keterampilan karyawan dalam mengerjakan tugasnya.

3. Pemusatan perhatian pada Proses (Process-centered)

Perhatian pada peningkatan proses merupakan pondasi dasar dalam sistem manajemen TQM. Proses merupakan serangkaian langkah-langkah yang dimulai dari penerimaan INPUT dari supplier (internal maupun eksternal) dan meng-transformasi-nya menjadi OUTPUT yang akan dikirimkan ke pelanggan (internal maupun Eksternal).

4. Sistem yang Terintegrasi (Integrated System)

Meskipun terdapat banyak keahlian dan ruang lingkup kerja dalam suatu perusahaan yang membentuk departementalisasi secara vertikal maupun horizontal. Semuanya memerlukan suatu sistem yang terintegrasi dengan baik agar visi, misi, strategi, kebijakan, tujuan dan sasaran perusahaan dapat

dikomunikasikan dengan baik dan jelas kepada semua karyawan.

5. Pendekatan Strategi dan Sistematis (Strategy and Systematic Approach)

Salah satu bagian yang penting dalam Manajemen Kualitas adalah pendekatan Strategi dan Sistematis dalam mencapai Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan. Proses tersebut biasanya disebut dengan Perencanaan Strategi ataupun Manajemen Strategi yang melakukan perumusan dan perencanaan strategi dalam mengintegrasikan konsep kualitas ke dalam Strategi Perusahaan secara keseluruhan.

6. Peningkatan yang berkesinambungan (Continual Improvement)

Peningkatan yang berkesinambungan mendorong perusahaan untuk melakukan analisis dan menciptakan cara-cara yang lebih bersaing dan efektif dalam mencapai tujuan perusahaan dan memenuhi harapan semua pihak yang berkepentingan.

7. Keputusan berdasarkan Fakta (Fact-based decision making)

Untuk mengetahui sejauh mana kinerja suatu perusahaan, diperlukan data untuk mengukurnya. TQM mewajibkan perusahaan tersebut untuk mengumpulkan dan melakukan

NAMA : MARDESAH
NIM : 192510016
TUGAS : MANAJEMEN SDM

Tulis satu kasus tentang TQM

Total Quality Management (TQM) Bank BRI Mendalo (Jambi)

TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) DI BANK BRI MENDALO, JAMBI

1. Definisi Total Quality Management

Mutu terpadu atau disebut juga Total Quality Management (TQM) dapat didefinisikan dari tiga kata yang dimilikinya yaitu: Total (keseluruhan), Quality (kualitas, derajat/tingkat keunggulan barang atau jasa), Management (tindakan, seni, cara menghendel, pengendalian, pengarahan). Dari ketiga kata yang dimilikinya, definisi TQM adalah: “sistem manajemen yang berorientasi pada kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) dengan kegiatan yang diupayakan benar sekali (*right first time*), melalui perbaikan berkesinambungan (*continous improvement*) dan memotivasi karyawan “ (Kid Sadgrove, 1995)

Seperti halnya kualitas, Total Quality Management dapat diartikan sebagai berikut;

- Perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan (Ishikawa, 1993, p.135).
- Sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi (Santosa, 1992, p.33).

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

Pengertian lain dikemukakan oleh Drs. M.N. Nasution, M.S.c., A.P.U. mengatakan bahwa Total Quality Management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya.

2. Unsur – unsur Total Quality Management di Bank BRI.

Total quality management memiliki unsur-unsur dalam pelaksanaannya. Unsur-unsur ini yang harus terdapat di dalam perusahaan agar memiliki kualitas pelayanan yang baik. Berikut hasil penelitian yang kami lakukan di Bank BRI yang terdapat di Mendalo :

1.

1. FOKUS PELANGGAN

Fokus pelanggan adalah upaya untuk memahami, menjalin hubungan yang erat dan mencari masukan – masukan dari pelanggan secara teratur. Dalam menjalankan usaha kepuasan pelanggan sangat penting demi kelangsungan usaha. Kepuasan pelanggan adalah suatu respon pelanggan terhadap evaluasi ketidaksesuaian yang dirasakan antara harapan sebelumnya dan kinerja aktual produk yang dirasakan setelah pemakaian. Menurut Kotler kepuasan pelanggan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (atau hasil) yang ia rasakan dibandingkan harapan. Sehingga fokus terhadap pelanggan harus diutamakan karena berdampak pada kepuasan pelanggan itu sendiri. Pelanggan tidak lagi artikan sebagai seseorang yang membeli produk baik berupa barang atau jasa tetapi sekarang pelanggan diartikan

siapapun dalam sistem pelayanan yang berinteraksi dengan lainnya dalam sistem itu baik sementara maupun permanen. Ada 2 jenis fokus pelanggan didalam unsur – unsur total quality management (TQM) yaitu :

1. Fokus pelanggan internal

Fokus pelanggan internal merupakan pelanggan yang berada di dalam organisasi dan menentukan kualitas manusia, proses dan lingkungan yang berhubungan dengan produk dan jasa. Perusahaan fokus terhadap pemberdayaan karyawan di perusahaan demi menjaga integritas perusahaan dalam pelayanan kepada pelanggan. fokus ini contohnya memberikan traning terhadap karyawan.

Dalam hal ini, Bank BRI mendalo menjalankan fokus pelanggan internal dengan melakukan pelatihan kepada karyawannya sehingga karyawan dapat menjalankan tugas dan kewajibannya dengan baik. Observasi yang saya lakukan di Bank BRI dengan melihat kinerja karyawan dalam melayani nasabah, dapat saya simpulkan bahwa karyawan melayani nasabah dengan baik tetapi dalam hal pengurusan hal – hal yang lebih rumit contohnya perbaikan kartu ATM, pembuatan rekening dan lain-lain terkesan lambat atau lama.

2. Fokus pelanggan eksternal

Fokus pelanggan eksternal adalah pelanggan yang berada diluar organisasi yang menentukan kualitas produk dan jasa yang di sampaikan kepadanya. Fokus ini nasabah merupakan seseorang yang menjadi objek yang dilayani. Observasi yang saya lakukan yang pernah menggunakan jasa keuangan BRI mendalo merasakan bahwa pelayanan yang diberikan lumayan baik. Mengapa saya katakan baik ? karena :

- a. Pelanggan yang datang disambut dengan ramah oleh karyawan
- b. Karyawan cepat tanggap atau renponsif dalam melayani kebutuhan pelanggan.
- c. Ada rasa emphaty yang diberikan karywan terhadap nasabah

- d. Memberikan rasa nyaman saat melakukan transaksi

1. 2. OBSESI TERHADAP KUALITAS

Perusahaan apapun wajib memiliki obsesi terhadap kualitas karena obsesi terhadap kualitas adalah pemikiran yang selalu mengarah terhadap kualitas yang diharapkan dapat memuaskan pelanggan.

Pengamatan yang saya lakukan di Bank BRI mendalo tentang obsesi terhadap kualitas dapat saya simpulkan bahwa Bank BRI mendalo tidak memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas. Mengapa saya mengatakan hal itu ? saya mengatakan itu karena dalam pengamatan saya, Bank BRI tiap tahun tidak memiliki perubahan yang signifikan dalam pelayanan. Berikut contoh hal – hal yang tidak mengalami perubahan dalam pelayanan :

1. Mesin Anjungan Tunai Mandiri atau yang sering disebut ATM di Bank BRI tidak sering kehabisan uang.
2. Seringnya gangguan di dalam Mesin Anjungan Tunai (ATM)
3. Ukuran gedung yang tidak mengalami perubahan. Banyaknya nasabah Bank BRI mendalo tidak dapat menampung seluruh nasabah saat hari – hari tertentu.
4. Pelayanan yang tidak mengalami peningkatan. Contohnya lamanya pembuatan rekening dan perbaikan Kartu Anjungan Tunai Mandiri

1. 3. PENDEKATAN ILMIAH

Pendekatan ilmiah sangat penting dalam pengambilan keputusan diperusahaan. Karena ilmiah adalah pendekatan disipliner dan pendekatan ilmu pengetahuan yang fungsional terhadap masalah. Pendekatan ilmiah wujudnya adalah metode ilmiah. Metode ilmiah merupakan

prosedur dalam mendapatkan pengetahuan yang disebut ilmu. Jadi ilmu merupakan pengetahuan yang didapat lewat metode ilmiah.

Sama hal dengan Bank BRI mendalo dalam menghadapi masalah – masalah di dalam pelayanan dengan menggunakan pendekatan ilmiah. Sehingga memudahkan dalam pengambilan keputusan. Contoh dari pendekatan ilmiah yang di Bank BRI mendalo ialah :

- Saat saya melakukan transaksi di Bank BRI mendalo, saya melihat seorang nasabah berumur paruh baya komplain terhadap karyawan BRI karena berkurangnya jumlah saldo nasabah tersebut akan tetapi nasabah tidak merasa mengambil uang beberap hari. Saya melihat karyawan Bank BRI melakukan pengecekan transaksi – transaksi di rekening nasabah tersebut dan saya melihat karyawan tersebut memprosesnya sebelum mengambil tindakan.
- Pengalaman teman saya yang kehilangan kartu ATM dan mengurus di Bank BRI mendalo. Karyawan tersebut meminta surat dari kantor polisi dan buku tabungan. Ini dapat disimpulkan bahwa dalam menghadapi masalah nasabah, Bank BRI melakukan metode ilmiah dengan mengumpulkan data dan keterangan dalam proses prosedur penyelesaian masalah.
- Pendekatan ilmiah juga akan di gunakan saat nasabah Bank tersebut melakukan permintaan pinjaman. Sebelum itu bank BRI akan melakukan pemeriksaan data – data serta penyelidikan sebelum memberikan pinjaman. Contohnya karyawan bank bri akan memeriksa keadaan rumah.

1. 4. KOMITMEN JANGKA PANJANG

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

Komitmen jangka panjang yang dilakukan Bank BRI mendalo yaitu :

1. Selalu mengikuti slogan yang dimana kepuasan pelanggan yang paling utama. Slogan BRI adalah “Melayani Setulus Hati” terbukti dari pelayanan yang baik kepada nasabah.
2. Adanya peningkatan dan perbaikan sistem lama dalam pelayanan dan kualitas. Contohnya pembayaran uang kuliah yang dari manual menjadi online
3. Sumber daya di Bank BRI mendalo memadai
4. Adanya kerja sama tim di dalam pekerjaan. Dalam pengamatan saya, Bank BRI memiliki kerja sama tim saat menyelesaikan transaksi ataupun masalah yang dihadapi. Contohnya saat pencairan dana
5. Adanya pelatihan yang dilakukan Bank BRI kepada karyawan. Contohnya saat awal penerimaan karyawan baru dengan melakukan training.
6. Karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Dari pengamatan saya jumlah Unit Anjungan Tunai Mandiri di Bank Bri mendallo terjadi penambahan unit. Jumlah nasabah yang ingin mengantri saat pengambilan uang di ATM yang begitu banyak menjadi alasan penambahan unit ATM dan dalam pengusulan penambahan unit adalah karyawan Bank BRI itu sendiri.

1. 5. KERJA SAMA TIM

Kerja sama adalah sebuah sistem pekerjaan yang dikerjakan oleh dua orang atau lebih untuk mendapatkan tujuan yang direncanakan bersama. Kerja sama dalam tim kerja menjadi sebuah kebutuhan dalam mewujudkan keberhasilan kinerja dan prestasi kerja. Kerja sama dalam tim kerja akan menjadi suatu daya dorong yang memiliki energi dan sinergisitas bagi individu-individu yang tergabung dalam kerja tim. Komunikasi akan berjalan baik dengan dilandasi kesadaran tanggung jawab tiap anggota.

Dari pengamatan saya di Bank BRI melakukan kerja sama tim didalam melaksanakan aktivitas, contohnya adalah :

1. Saat perbaikan kartu ATM yang rusak.

Karyawan yang melakukan pencatatan dan pengeluaran kartu baru adalah orang yang berbeda. Karyawan tempat nasabah yang mengalami masalah melapor dan karyawan tersebut mencatat kemudian melaporkan ke bagian lain.

2. Dalam pengisian uang dalam mesin ATM

Saat melakukan pengisian uang dalam mesin ATM terdapat beberapa orang yang memiliki tugas masing-masing. Contohnya satpam sebagai penjaga, ada karyawan pemegang kunci Mesin ATM dan karyawan sebagai pengawas.

1. 6. PERBAIKAN PROSES SECARA BERKESINAMBUNGAN

Proses perbaikan yang dilakukan secara terus – menerus bertujuan proses yang handal, yang artinya memperkecil variasi output saat sedang melakukan produksi. Tujuan kedua dari perbaikan proses ialah merancang kembali proses tersebut untuk memproduksi output yang lebih dapat memenuhi kebutuhan pelanggan, agar pelanggan baik yang internal maupun yang eksternal menjadi puas. Sehingga perbaikan didalam perusahaan sangat penting dilakukan guna mengedepankan konsistensi pelayanan.

Dalam pengamatan saya di Bank BRI mendalo perbaikan proses secara berkesinambungan ialah sebagai berikut :

- Bank BRI mendalo menambah unit Mesin ATM agar mengurangi nasabah yang melakukan transaksi secara manual.
- Bank BRI mendalo memiliki standard operating procedure agar dengan ini pelayanan yang diberikan Bank BRI mendalo sama atau mengurangi varian output.

- Mengubah sistem transaksi mahasiswa saat pembayaran uang kuliah dari secara manual menjadi secara online. Dalam pembayaran uang kuliah, mahasiswa tidak hanya dapat membayar melalui teller Bank BRI tetapi dapat juga melakukan transaksi melalui mesin anjungan tunai mandiri (ATM)

1. 7. MENYELENGGARAKAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

Pelatihan sangat penting dilakukan didalam perusahaan agar kualitas output yang akan di berikan ke pelanggan atau nasabah sesuai standar yang ditetapkan.

Bank BRI mendalo melakukan pelatihan kepada karyawan contohnya pada saat melakukan perekrutan karyawan baru. Mereka dilatih dan di coba selama 3 bulan didalam Bank BRI.

1. 8. KEBEBASAN YANG TERKENDALI

Dalam TQM, melibatkan staf dalam proses pemecahan masalah merupakan langkah jitu dalam upaya menanamkan rasa memiliki dan tanggung jawab. Namun perlu ada sebuah kebebasan yang sifatnya sudah terencana dan terkendali agar kebebasan dalam melibatkan staf dalam hal tersebut dapat menghasilkan sebuah hasil yang memuaskan.

Sama hal dengan dengan Bank BRI mendalo, BANK BRI memberikan tanggung jawab ke karyawan dalam memutuskan keputusan dalam aktivitas. Contohnya saja saat memberikan pinjaman kepada nasabah. Karyawan dari bagian devisi ini akan melakukan metode ilmiah pemrosesan pinjaman dan karyawan tersebutlah yang akan memustuskan apakah nasabah tersebut layak atau tidak untuk mendapatkan pinjaman. Tetapi biasanya jumlah pinjaman yang dapat mereka putuskan relatif rendah atau berkisar 5 juta – 15 juta.

1. 9. KESATUAN TUJUAN

Perusahaan perlu adanya kesamaan tujuan agar semua yang dilakukan menjadi sebuah tujuan bersama dan menjadi terarah.

Visi dari Bank BRI ialah Menjadi bank komersial terkemuka yang selalu mengutamakan kepuasan nasabah. Dari pengamatan saya, Bank BRI mendalo telah bersama – sama mengutamakan kepuasan nasabah. Terlihat dari peningkatan pelayanan yang diberikan. Contohnya mempermudah pembayaran uang kuliah di universitas jambi.

10. KETERLIBATAN DAN PEMBERDAYAAN KARYAWAN

Tidak hanya dalam melibatkan karyawan dalam proses pemecahan masalah, tetapi juga melibatkan karyawan dalam pemberian pengaruh positif terhadap lingkungan perusahaan.

Dari pengamatan saya selama menggunakan jasa keuangan BRI mendalo, karyawan terlibat dalam memberikan masukan positif di lingkungannya. Contohnya saja dulu mesin ATM di Bank BRI mendalo hanya terdapat 2 unit. Tetapi tak lama saya melihat penambahan satu unit mesin ATM. Hal ini terlihat bahwa karyawan terlibat dalam memberikan masukan di dalam kegiatan perbankan. Terjadinya penambahan unit pasti dikarenakan banyaknya jumlah nasabah atau mahasiswa unja yang melakukan transaksi penarikan uang ataupun tranfer uang.

3. Kesimpulan

Dari unsur – unsur yang saya teliti, Bank BRI mendalo melakukan unsur – unsur diatas meskipun dalam pelaksanaannya kurang baik yang contohnya seringnya kehabisan uang di dalam mesin ATM. Tetapi kekurangan tersebut tertutupi dengan pelayanan yang lumayan baik walaupun Bank BRI mendalo tersebut hanya kantor cabang daerah.

Apakah Bank BRI melibatkan dan memberdayakan karyawan ? Apakah cara yang dilakukan perusahaan dalam melibatkan dan memberdayakan karyawan ? dan hambatan – hambatan yang sering muncul ?

II

1. 1. MELIBATKAN DAN MEMBERDAYAKAN KARYAWAN

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

Keterlibatan dan Perberdayaan akan saya bahas tentang Bank BRI mendalo jambi. Dari pengamatan dan analisi saya Bank BRI melibatkan dan melakukan pemberdayaan pada karyawannya di kantor cabang daerah mendalo. Sebagai bukti bahwa Bank BRI di mendalo melakukannya adalah sebagai berikut :

- Pengamatan yang saya lakukan, setiap karyawan melakukan tugas dan pekerjaan masing – masing. Tetapi ada devisi yang menjadi pengamatan saya yaitu devisi bagian melayani bagian pembuatan rekening dan perbaikan Kartu Anjungan Tunai Mandiri.

Dari pengalaman saya pribadi dari masalah tersebut, karyawan langsung melakukan penyelesaian terhadap masalah tersebut dengan sendirinya dengan meminta surat kehilangan dari kepolisian apabila kehilangan kartu ATM dan meminta perlihatkan Buku tabungan. Masalah diatas memperlihatkan bahwa karyawan bisa mengambil keputusan sendiri dari masalah diatas.

- Nasabah yang melakukan pinjaman

Sebelum memberikan pinjaman ke pada nasabah, karyawan akan menyelidiki rumah dan tanah selain pekerjaannya (Wirausahaan). Pendapat karyawan akan menjadi pertimbangan atasan dalam pencairan dana pinjaman. Apakah nasabah itu layak atau tidak dalam mendapatkan pinjaman.

1. 2. APA YANG DILAKUKAN PERUSAHAAN DALAM MELIBATKAN DAN MEMPERDAYAKAN KARYAWAN

Pemberdayaan bukan sekadar berarti melibatkan karyawan tetapi juga melibatkan mereka dengan memberikan pengaruh yang sungguh-sungguh berarti. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan menyusun pekerjaan yang memungkinkan para karyawan untuk mengambil keputusan mengenai perbaikan proses pekerjaannya dengan parameter yang ditetapkan dengan jelas.

Bank BRI melakukan pemberdayaan karyawan dengan memberikan karyawan wewenang dalam mengambil keputusan walaupun ada batasannya dan mendengarkan pendapat karyawan tentang masukan – masukan yang merupakan bagian dari perbaikan sistem.

Contohnya wewenang yang diberikan Bank BRI ialah :

- Memutuskan pembuatan rekening nasabah
- Perbaikan kartu ATM nasabah

- Melakukan penggantian terhadap ATM nasabah yang hilang

3. HAMBATAN YANG SERING MUNCUL DALAM PELIBATAN DAN PEMBERDAYAAN KARYAWAN

Ada beberapa faktor yang menghambat keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam suatu organisasi. Diantaranya adalah satu penolakan terhadap perubahan. *Menurut fandy tjiptono(2003:131)*, ada 2 penolakan terhadap perubahan yang perlu diperhatikan yaitu penolakan dari manajemen dan dari karyawan.

Penolakan manajemen terhadap penerapan PPK (Pelibatan dan pemberdayaan karyawan) antara lain karena alasan ketidakamanan, nilai-nilai pribadi, ego, pelatihan manajemen, karakteristik kepribadian, ketidakterlibatan para manajer, serta struktur organisasi, dan praktik manajemen.

Penolakan dari karyawan bisa terjadi ketika mereka merasa skeptis terhadap manajemen yang silih berganti dan tidak dilaksanakan. Penolakan bisa juga terjadi karena karyawan tidak mau menerima perubahan karena menyangkut hal hal baru dan mungkin tidak lazim, sehingga sulit mendapatkan dukungan dari karyawan.

Dalam pengamatan dan analisi saya di Bank BRI mendalo, hambatan – hambatan yang terjadi seperti :

- Masih seringnya karyawan harus melapor keatasan dalam hal - hal kecil

1. 1. PERANAN KEPEMIMPINAN DALAM MENERAPKAN TQM

Kepemimpinan itu memiliki makna atau definisi yang sangat banyak tergantung kepada sudut pandang orang yang menggunakannya. Robbins (1991) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok anggota agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Schriesman, et al. (dalam Kreitner dan Kinicki, 1992. P. 516) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses pengaruh sosial di mana pemimpin mengupayakan partisipasi sukarela para bawahannya dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Gibson et al. (1991, p. 364) memberikan definisi kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi motivasi atau kompetensi individu-individu lainnya dalam suatu kelompok. Itu tiga diantara definisi-definisi kepemimpinan yang ada.

Sementara itu, Goetsch dan Davis (1994, p. 192) mendefinisikan Kepemimpinan dalam kaitannya dengan TQM (*Total Quality Management*) adalah bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki tanggung jawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi.

Peranan pemimpin dalam Total Quality Management (TQM) sangat penting dan Strategis. Peranan pemimpin dalam mencapai tujuan sebuah organisasi sangat menentukan. Peran kepemimpinan dalam penerapan TQM ialah sebagai pemersatu dan pengarah tujuan – tujuan didalam organisasi dan kepemimpinan sebagai pemberdayaan karyawan dalam mencapai tujuan sehingga karyawan memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaannya.

Peran pemimpin yang baik dalam melakukan total quality management sebagai berikut :

1. Menciptakan kesatuan tujuan dan memberi arah (kebijakan dan sasaran)
2. Menyediakan sumber daya
3. Menjamin bahwa fokusnya pada pelanggan

4. Berkomunikasi dan membangkitkan komunikasi di antara mereka secara terbuka.
5. Menciptakan suatu lingkungan yang melibatkan setiap orang dalam mencapai sasaran organisasi, mendorong kerja sama tim dan tidak mementingkan diri sendiri, dan mendorong pemahaman yang mendalam untuk banyak orang

1. 2. BAGAIMANA PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP PELAKSANAAN TQM DI BANK BRI

Kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan TQM dan yang berakibat terhadap kinerja karyawan.

Dari pengamatan saya di Bank BRI mendalo, memiliki gaya kepemimpinan demokratis. Karena adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan didalam organisasi perbankan. Sebagai contohnya adalah keterlibatan penambahan unit ATM dan itu merupakan saran dan pendapat dari karyawan agar menambah unit mesin anjungan tunai mandiri. Walaupun demokratis, tetapi saya melihat semua karyawan bekerja dengan baik dan disiplin. Dari pakaian yang rapi dan keramah-tamahan pegawai didalam pelayanan mencerminkan gaya pemimpin mereka tegas dan taat aturan.

Gaya kepemimpinan demokratis ini sangat mempengaruhi berjalannya TQM didalam perusahaan. Karena akan melibatkan karyawan didalam perbaikan terus – menerus di organisasi. sebagai contohnya adalah adanya tanggung jawab karyawan didalam pekerjaan.

Nama : Maya Trimadona
Nim : 192510012
Kelas Reguler A Magister Manajemen

Total Quality Management(TQM)

Definisi Total Quality Management (TQM) Untuk menelaah lebih dalam apa yang dimaksud dengan total quality management, maka sangat dibutuhkan beberapa teori dari para ahli agar penelitian yang dilakukan mampu memberikan hasil yang diharapkan dan benar-benar sesuai dengan keabsahan teori yang ada, sehingga perusahaan yang menjadi objek penelitian pun dapat mengetahui secara jelas bagaimana penerapan TQM di perusahaan mereka. Pendapat para ahli mengenai TQM sangat beragam. Witcher (Zainal dan Basri. 2015:283) menekankan pentingnya aspek-aspek TQM pada penjelasan berikut :

- a) Total : Menandakan bahwa setiap orang di perusahaan harus dilibatkan (bahkan mungkin pelanggan dan para pemasok)
- b) Quality : Mengindikasikan bahwa keperluan pelanggan sepenuhnya terpenuhi
- c) Management : Menjelaskan bahwa eksekutif senior pun harus komit secara penuh

Sementara menurut Mears (Sutrisno, 2013:90) mendefinisikan total quality management sebagai suatu sistem yang dilaksanakan dalam jangka panjang dan terus menerus untuk memuaskan konsumen dengan meningkatkan kualitas produk perusahaan. Menurut Ishikawa(Besterfield, 2003:5), total quality management Universitas Sumatera Utara diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan kedalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas dan pengertian serta kepuasan pelanggan. Definisi lainnya diungkapkan oleh Santoso (Zainal dan Basri, 2015:284) yang menyatakan bahwa TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usahadan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.

Menurut pandangan Peter dan Donnelly (Wibowo, 2016:122)total quality management merupakan komitmen organisasi untuk memuaskan pelanggan dengan cara berkelanjutan memperbaiki setiap proses bisnis yang terkait dengan penyampaian barang dan jasa.Pengertian lain diberikan oleh Robbins (Wibowo 2016:122) yang merumuskan total quality management sebagai pencapaian kepuasan pelanggan secara konstan melalui perbaikan secara berkelanjutan dari semua proses organisasional.Sementara itu Greenberg dan Baron (Wibowo 2016:122) memandang sebagai strategi organisasi tentang komitmen untuk memperbaiki kepuasan pelanggan dengan mengembangkan teknik secara berhati-hati mengelola kualitas keluaran. Di lain sisi, Chase dan Aquilano (Wibowo 2016:122) memberikan makna total quality management sebagai mengelola keseluruhan organisasi sehingga melampaui semua dimensi produk dan jasa yang penting bagi pelanggan. Lalu menurut Tobin (Zainal dan Basri, 2015 : 283) mendefinisikan bahwa Total Quality Management merupakan usaha terintegrasi total untuk mendapatkan manfaat kompetitif dengan cara terus menerus memperbaiki setiap faset budaya organisasional. Berdasarkan beberapa teori diatas maka dapat disimpulkan bahwa Total Quality Management

merupakan suatu strategi organisasi untuk memberikan Universitas Sumatera Utara komitmennya pada peningkatan kepuasan pelanggan dengan cara berkelanjutan memperbaiki proses organisasional (Wibowo, 2016:123). Total Quality Management juga merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan secara terusmenerus, terhadap produk/jasa, sumber daya manusia, proses dan lingkungannya. Sebab berdasarkan TQM, tolak ukur keberhasilan usaha bertumpu pada kepuasan pelanggan atas barang atau jasa yang diterimanya. (Zainal dan Basri, 2015 : 281)

Alasan Penggunaan TQM Persaingan dunia usaha semakin ketat, sehingga untuk mampu bertahan harus meningkatkan produktivitas melalui efektivitas dan efisiensi. Hanya dengan cara demikian bisnis mampu mempertahankan competitiveness, yaitu suatu kemampuan untuk menghadapi pesaingnya. Dengan kemampuan tersebut, diharapkan bisnis mampu memberikan kepuasan pelanggan. Pelanggan yang terpuaskan akan menjadi pelanggan yang loyal terhadap produk atau jasa yang ditawarkan bisnis. Pada gilirannya hal ini akan meningkatkan keuntungan perusahaan dan kinerja perusahaan pun juga akan meningkat (Wibowo, 2016:123). Deming (Wibowo, 2016:124) menyatakan kepuasan pelanggan merupakan roda inti dari total qualitymanagement. Kepuasan pelanggan merupakan fokus dari total quality management. Untuk mencapai kepuasan pelanggan, diperlukan perbaikan berkelanjutan dan keterlibatan pekerja dalam setiap proses kegiatan organisasi. Tanpa kedua kegiatan tersebut, keinginan memberikan kepuasan kepada pelanggan akan sulit dicapai.

Sementara itu, di lingkaran luarnya dijamin Universitas Sumatera Utara oleh adanya problem solving tools (alat pengambilan keputusan), product/service design (desain produk dan jasa), process design (desain proses), purchasing (pembelian) dan benchmarking. Menurut Wibowo (2016:124) Total Quality Management menjadi kepentingan berbagai bidang dalam organisasi, antara lain adalah : a. Accounting, untuk mengukur dan memperkirakan biaya sebagai konsekuensi kualitas buruk dan mengusahakan data yang benar. b. Finance, perlu mengukur implikasi aliran dana program TQM dan menyediakan laporan keuangan tanpa salah c. Human resources, dalam merekrut pekerja yang menghargai kualitas kerja dan memotivasi dan melatih d. Management information system, diperlukan dalam mendesain sistem untuk melacak kuantitas dan kualitas kinerja e. Marketing, dalam menggunakan data kualitas dan kinerja untuk tujuan promosi f. Operations, dalam mendesain dan melaksanakan program TQM. Hal tersebut diatas yang merupakan alasan utama mengapa total quality management sangat penting untuk diterapkan dalam perusahaan.

Prinsip-prinsip dan Implikasi TQM Terdapat beberapa pandangan pakar tentang prinsip-prinsip total quality management. Diantaranya berpendapat bahwa prinsip total quality management adalah kepuasan pelanggan, keterlibatan pekerja, dan perbaikan kualitas berkelanjutan. Untuk itu perlu dilakukan benchmarking, desain produk/jasa, Universitas Sumatera Utara pembelian dan alat penyelesaian masalah. Pandangan lain menekankan pada aspek kerjasama, metode statistik, pelatihan dan pendidikan, orientasi pada konsumen, kepemimpinan, manajemen strategik, tanggung jawab pekerja, dan perbaikan berkelanjutan, Russel dan Taylor (Wibowo, 2016:125)mempunyai prinsip bahwa total quality management memfokuskan pada

customer, pelanggan eksternal, dan internal. Berkepentingan untuk continuous improvement, kualitas selalu dapat ditingkatkan; very good is not good enough. Perbaikan dalam kualitas dalam semua hal yang dilakukan organisasi tidak hanya menyangkut produk akhir, tetapi juga masalah delivery, kecepatan merespon keluhan, kesopanan menjawab telepon, dan sebagainya; pengukuran secara akurat. Penggunaan teknik statistik untuk mengukur setiap variabel kinerja, membandingkan standar dengan benchmark; pemberdayaan pekerja; kelibatan pekerja dalam proses perbaikan, tim dipergunakan secara luas untuk menemukan dan mengatasi masalah; masalah kualitas diselesaikan melalui kerjasama; menggunakan statistical quality control; training dan education digunakan sebagai basis perbaikan kualitas. TQM memiliki tujuan perbaikan kualitas terus-menerus, disesuaikan dengan perubahan yang menyangkut kebutuhan, keinginan, dan selera konsumen.

Menurut Lewis dan Smith (Sutrisno, 2013:99) terdapat empat pilar dasar yang menjadi prinsip penerapan TQM, yaitu : a. Kepuasan Konsumen Universitas Sumatera Utara Untuk dapat memberikan kepuasan kepada konsumen langkah awal yang harus dilakukan, yaitu mengidentifikasi siapa pelanggan perusahaan, apa kebutuhan, dan keinginan mereka. b. Perbaikan secara terus menerus Konsumen akan selalu mengalami dinamika seiring lingkungan bisnis yang terus mengalami perubahan, oleh karena itu perusahaan harus mampu mengikuti gerak perubahan kebutuhan dan keinginan konsumen. c. Hormat/respek terhadap orang lain Setiap orang dalam organisasi merupakan individu yang memiliki kontribusi bagi pencapaian kualitas yang diharapkan, oleh karena itu setiap orang dalam organisasi harus diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan. d. Manajemen berdasarkan fakta Setiap keputusan yang diambil akan memberikan hasil yang memuaskan jika didasarkan pada data dan informasi yang objektif, lengkap, dan akurat.

Sementara dalam pengimplikasinya, penerapan total quality management membawa konsekuensi yang menyangkut hal-hal sebagai berikut : a. Marketing dan research & development mendefinisikan apa yang diinginkan pelanggan b. Engineering, menciptakan desain untuk memenuhi harapan pelanggan c. Pembelian memerlukan parts dan materi berkualitas tinggi d. Personel menerima pekerja yang memerlukan keterampilan dan menyediakan pelatihan e. Manajemen menjaga arus yang lancar dari proses produksi dan jasa Universitas Sumatera Utara f. Pengapalan mencegah kerusakan produk g. Setelah penjualan, pelayanan kualitas merupakan hal yang penting h. Kualitas merupakan komponen kunci dari strategic planning. Perusahaan memiliki tujuan strategi, visi atau misi yang berfokus pada kepuasan pelanggan melalui kualitas i. Rencana strategis harus memuat tujuan yang tinggi untuk kualitas. Termasuk serangkaian program, atau rencana operasional dan kebijakan, untuk mencapai tujuan perusahaan. Termasuk mekanisme umpan balik untuk menyesuaikan, koreksi dalam rencana strategik. j. Kepemimpinan yang kuat merupakan kunci keberhasilan rencana strategis dan pencapaian tujuan kualitas. Membuat keputusan tentang kualitas sebagai strategi penting dalam strategi perusahaan. Menciptakan lingkungan yang kondusif ditujukan untuk manajemen kualitas.

Elemen-Elemen TQM Sementara menurut Goetch dan Darvis (Sutrisno, 2013:92) ada sepuluh elemen-elemen pendukung yang harus diperhatikan perusahaan dalam penerapan Total

quality management antara lain : a. Fokus pada pelanggan Dalam organisasi TQM, konsumen internal dan konsumen eksternal merupakan kekuatan pendorong aktivitas organisasi. Konsumen eksternal menentukan kualitas produk yang mereka terima, sedangkan konsumen internal berperan dalam menentukan kualitas SDM, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk yang dihasilkan b. Obsesi terhadap kualitas Universitas Sumatera Utara Dalam organisasi TQM, konsumen internal dan eksternal sebagai penentu kualitas. Organisasi harus memiliki obsesi untuk memenuhi atau melebihi kualitas yang telah ditentukan konsumen, dengan melibatkan aktif semua pekerja pada berbagai level. c. Pendekatan ilmiah Segala aktivitas TQM terutama yang menyangkut desain pekerjaan, proses pengambilan keputusan, dan pemecahan masalah harus didasarkan pada kaidah ilmiah yang bisa dipertanggungjawabkan dan diterima semua pihak yang terlibat. d. Komitmen jangka panjang TQM merupakan paradigma baru dalam manajemen organisasi yang membutuhkan budaya baru dalam penerapannya.

Komitmen jangka panjang dari seluruh elemen organisasi sangat diperlukan untuk mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM bisa berjalan baik. Manajemen puncak merupakan pendorong proses, pengembangan kualitas. Penciptaan nilai, tujuan, dan sistem. Komitmen harus diwujudkan oaling tidak sepertiga waktu manajemen puncak digunakan untuk terlibat langsung dalam usaha implementasi TQM. Kurangnya komitmen manajemen puncak merupakan salah satu penyebab kegagalan penerapan TQM e. Kerjasama tim Universitas Sumatera Utara Dalam organisasi TQM, keberhasilan hanya akan dicapai jika ada kerjasama antar-elemen internal dalam organisasi maupun dengan pihak eksternal organisasi. f. Perbaikan sistem secara berkesinambungan Setiap produk yang dihasilkan organisasi selalu melalui tahapan/proses tertentu dalam suatu sistem lingkungan, oleh karena itu sistem yang ada perlu terus diperbaiki agar selalu mendukung upaya pencapaian kualitas. g. Pendidikan dan pelatihan Dalam persaingan global yang diwarnai berbagai perubahan, kualitas total hanya bisa dicapai jika para pekerja memiliki keahlian dan keterampilan yang tinggi. Banyak ahli yang menyarankan pemberian pelatihan dan pendidikan dalam rangka pengembangan kualitas. Pelatihan yang diberikan harus merupakan pelatihan yang bersifat dinamis, fleksibel, dan bisa mendorong kreativitas pekerja. Dengan adanya pelatihan, para pekerja akan selalu siap menghadapi berbagai perubahan, komitmen pekerja yang meningkat, dan mereka akan memiliki rasa percaya diri yang mantap. h. Kebebasan yang terkendali Dalam organisasi TQM, para pekerja diberi kesempatan luas untuk turut serta dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Hal ini akan dilakukan agar dapat meningkatkan tanggung jawab pekerja terhadap segala keputusan yang telah disepakati bersama. Meskipun demikian, kebebasan dan keterlibatan para pekerja harus didasari dengan rentang kendali yang terarah agar keterlibatan mereka selalu mengacu pada standar proses yang telah ditentukan. Universitas Sumatera Utara i. Kesatuan tujuan Segala aktivitas seluruh elemen dalam organisasi TQM harus mengarah pada satu tujuan yang sama. Akan tetapi, kesatuan tujuan ini bukan berarti harus selalu ada persetujuan/kesepakatan antara pihak manajemen dan pekerja mengenai upah dan kondisi kerja. j. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan pekerja Para pekerja merupakan sumber daya sangat berharga bagi organisasi. Pemberdayaan terhadap para pekerja dapat diartikan sebagai pemberian wewenang dan keputusan kepada mereka dalam pengambilan

keputusan. Kontrol terhadap pekerjaan mereka, dan kemudahan dalam memuaskan konsumen. Sementara itu menurut Besterfield (2003) terdapat 5 hal yang menjadi elemen dari Total Quality Management yang akan dijadikan indikator dari TQM, antara lain : a. Kepemimpinan Menurut McGregor (Besterfield, 2003:17) menyatakan bahwa seorang pemimpin adalah seseorang yang fokus kepada tujuan organisasi, bukan hanya seseorang yang mengatur dengan perintah yang kasar. Seorang pemimpin dikatakan pemimpin apabila mampu memberikan kekuatan dan menginspirasi bawahannya untuk meraih tujuan yang hendak dicapai. Seorang pemimpin dari suatu organisasi harus bisa menyiapkan perintah dan menciptakan fokus kepada pelanggan, nilai-nilai yang jelas dan terlihat serta ekspektasi yang tinggi. Nilai-nilai dan strategi dianggap mampu memberikan petunjuk dalam seluruh aktivitas dan keputusan suatu Universitas Sumatera Utara organisasi. Kepemimpinan memang sulit untuk didefinisikan, namun ada beberapa karakteristik yang harus dimiliki seorang pemimpin agar dapat dikatakan pemimpin yang berkualitas antara lain : 1) Mampu memberikan perhatian khusus kepada konsumen internal maupun eksternal dan segala kebutuhan mereka 2) Pemimpin yang baik percaya dan yakin kepada bawahannya. Pemimpin harus bisa menyediakan fasilitas, pelatihan, dan menciptakan suasana kerja yang baik untuk membantu bawahan menyelesaikan pekerjaannya 3) Pemimpin yang baik mengutamakan pengembangan organisasi dibandingkan perbaikan. 4) Pemimpin yang baik melakukan pencegahan dalam setiap resiko yang dihadapi organisasi 5) Pemimpin yang baik mengutamakan kolaborasi atau kerjasama dibandingkan kompetisi 6) Pemimpin yang baik melatih dan mengarahkan karyawannya, bukan hanya sekedar memerintah dan mengatur. 7) Pemimpin yang baik belajar dari kesalahan 8) Pemimpin yang baik terus-menerus mencoba mengembangkan komunikasi mereka, baik kepada bawahan, client, maupun rekan kerja 9) Mampu mendemonstrasikan komitmen mereka terhadap kualitas. 10) Mampu memilih pemasok berdasarkan kualitas yang dibutuhkan perusahaan, bukan berdasarkan harga. Universitas Sumatera Utara 11) Mampu menciptakan sistem organisasional yang berorientasi dan mengutamakan kualitas 12) Mereka mampu member dorongan dan penghargaan terhadap usaha yang dilakukan tim. b. Kepuasan pelanggan Asset yang paling penting dari suatu perusahaan produk/jasa adalah pelanggan. Kesuksesan organisasi ataupun perusahaan bergantung kepada seberapa banyak pelanggan yang mereka miliki, seberapa banyak pelanggan melakukan pembelian, dan seberapa sering pelanggan membeli. Pelanggan yang merasa puas secara langsung akan meningkatkan jumlah pelanggan dari perusahaan tersebut, meningkatkan jumlah pembelian, dan meningkatkan frekuensi pembelian. Kesuksesan perusahaan menjalankan TQM dimulai dari memperhatikan kualitas sesuai dengan apa yang diinginkan pelanggan. Menurut Deming (Besterfield, 2003) kepuasan pelanggan tidak hanya berarti meningkatkan keuntungan, tetapi merupakan tujuan utama dari suatu perusahaan. Itu merupakan suatu pertimbangan yang paling penting bagi perusahaan, karena kepuasan pelanggan akan berdampak langsung kepada peningkatan keuntungan. Menurut survey American Society for Quality (ASQ) dalam Besterfield (2003) ada enam persepsi dari pelanggan yang paling diutamakan dalam memperhatikan kualitas, antara lain : 1) Kinerja Universitas Sumatera Utara Hal hal yang diperhatikan dalam kinerja antara lain (a) persediaan, merupakan kemungkinan dimana produk akan selalu ada dan diproduksi kapanpun pelanggan

butuh, (b) keandalan atau ketahanan, dimana produk bebas dari kerusakan dalam waktu yang lama, (c) perawatan, dimana produk mudah untuk digunakan dan dirawat 2) Fitur Fitur yang diharapkan konsumen terhadap produk yakni produk tersebut harus mampu memenuhi sisi psikologis, mampu mengikuti perkembangan zaman, sesuai dengan etika yang berlaku, dan menggunakan teknologi yang mutakhir. 3) Pelayanan Setiap perusahaan tentu harus memiliki divisi pelayanan pelanggan dimana bertujuan untuk menjawab segala keluhan-keluhan pelanggan serta memberikan informasi penting mengenai produk yang mereka jual kepada pelanggan. 4) Garansi Garansi berarti merupakan suatu janji dari perusahaan kepada pelanggan sebagai jaminan apabila produk yang sudah sampai ke tangan pelanggan tidak sesuai dengan harapan mereka. Perusahaan harus meyakinkan pelanggan agar mampu menjaga kepuasan pelanggan mereka. 5) Harga Universitas Sumatera Utara Saat ini, pelanggan rela membayar mahal untuk barang yang benar-benar mereka inginkan. Pelanggan saat ini mampu mengevaluasi apakah produk/jasa yang ditawarkan perusahaan sesuai dengan harga yang ditawarkan. Jadi perusahaan harus mampu memperhatikan hal ini, 6) Reputasi Perusahaan harus mampu menjaga nama baik mereka di mata pelanggan. Kepuasan pelanggan secara total didasari pada pengalaman mereka yang berhubungan langsung dengan perusahaan, bukan hanya dengan produknya. Pelanggan bahkan rela membayar mahal untuk membeli produk dengan brand ternama. Memang bukan merupakan hal yang mudah bagi perusahaan untuk menjaga reputasi mereka. Kesalahan sedikit saja mampu mencoreng nama baik perusahaan di mata pelanggannya. c. Keterlibatan Karyawan Ada beberapa unsur yang menjelaskan keterlibatan karyawan dalam penerapan TQM di perusahaan antara lain : 1) Motivasi Dalam penerapan TQM, yang perlu diperhatikan petinggi perusahaan dalam rangka memotivasi karyawan adalah (1) Mengetahui diri sendiri; (2) Mengatahui karyawan; dengan mengetahui apa yang diharapkan karyawan, manajer mampu membantu karyawan dalam menjalankan perintah yang telah diberikan sehingga mampu mencapai tujuan organisasi (3) Menunjukkan etika yang baik (4) Saling berbagi Universitas Sumatera Utara dalam hal tujuan (5) Memantau perkembangan karyawan (6) Mengembangkan suasana kerja yang menarik (7) Komunikasi secara efektif (8) Merayakan kesuksesan. 8 hal diatas dianggap mampu memotivasi karyawan dalam keterlibatannya di penerapan TQM. 2) Survei Karyawan Setiap performa dari karyawan harus dinilai melalui sebuah survey. Ada 4 hal yang perlu diperhatikan dalam survei karyawan antara lain : a) Karakteristik kepribadian, mencakup harga diri mereka dalam organisasi dan kemampuan mereka dalam berpartisipasi b) Gaya manajemen, pertimbangan dari setiap karyawan, memulai struktur, dan komitmen terhadap kualitas c) Sikap kerja, mencakup kepuasan kerja, dukungan social, dan komitmen rekan kerja terhadap kualitas d) Pekerjaan, mencakup variasi dalam pekerjaan, autonomi pekerjaan, dan pentingnya pekerjaan. 3) Pemberdayaan karyawan Pemberdayaan karyawan adalah suatu lingkungan dimana setiap karyawan memiliki kemampuan, percaya diri, dan komitmen mengambil pertanggungjawaban dan kepemilikan untuk meningkatkan proses dan memulai langkah penting dalam memuaskan kebutuhan pelanggan dan secara langsung akan berdampak pada nilai dan tujuan yang diharapkan perusahaan. 4) Team Universitas Sumatera Utara Karyawan merupakan suatu tim yang bekerja bersama dalam mencapai tujuan organisasi. Karena merupakan suatu tim, jika ada satu karyawan saja yang menyimpang dan melakukan

kesalahan, maka karyawan lain pun akan terkena dampaknya dan usaha yang dilakukan tim akan sia-sia. Jadi, kerjasama tim yang mempengaruhi penerapan TQM yang baik pula.

5) Sistem pemberian saran Sistem pemberian saran didesain sebagai sarana bagi karyawan agar memiliki kesempatan untuk terlibat dan berkontribusi secara langsung di organisasi melalui saran yang mereka sampaikan. Karena ide-ide yang keluar dari benak karyawan bisa dipertimbangkan pimpinan perusahaan agar kedepannya mampu meningkatkan kinerja perusahaan dari berbagai aspek.

6) Pengakuan dan penghargaan Pengakuan merupakan suatu sikap dalam memotivasi karyawan atas kontribusi positif mereka dalam setiap kegiatan yang dilakukan perusahaan. Dengan memberikan pengakuan, diharapkan mampu meningkatkan semangat bekerja karyawan. Sementara penghargaan merupakan sesuatu yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk apapun (biasanya dalam bentuk uang) dalam rangka menghargai kinerja baik yang dilakukan karyawan selama bekerja di perusahaan.

d. Peningkatan proses secara berkelanjutan Universitas Sumatera Utara Menurut Juran (Besterfield, 2003) dalam peningkatan proses secara berkelanjutan yang merupakan salah satu unsur utama dari TQM, ada 3 komponen yang harus diperhatikan

- 1) Planning (perencanaan) Hal yang perlu dilakukan dalam perencanaan adalah
 - (1) menjadi pengguna dari suatu produk/jasa
 - (2) berkomunikasi kepada konsumen lain mengenai produk/jasa tentang kepuasan maupun ketidakpuasan mereka, dan
 - (3) melakukan simulasi di laboratorium.
- 2) Control Terdapat 5 langkah-langkah dalam melakukan controlling yakni
 - (1) menentukan subjek yang ingin di kontrol
 - (2) tentukan tujuan dan tentukan pula standar yang dibutuhkan untuk mengukur produk, proses, maupun jasa
 - (3) mengukur kinerja actual
 - (4) bandingkan kinerja actual dari produk dengan tujuan yang diharapkan
 - (5) berikan tindakan atas perbandingan yang telah dilakukan
- 3) Improvement Peningkatan proses dimulai dari pembentukan dari infrastruktur yang efektif seperti pembentukan divisi yang fokus pada kualitas. Dua kewajiban dari divisi tersebut yakni adalah melakukan identifikasi proyek perbaikan serta membangun tim proyek dengan melibatkan pemilik proyek. Sebagai tambahan, divisi kualitas harus menyediakan tim proyek dengan sumber-sumber untuk menentukan kasus, menciptakan solusi, dan membangun kontrol untuk mempertahankan kemajuan perusahaan.

Universitas Sumatera Utara e. Kemitraan Pemasok Menurut Besterfield (2003:154) hal hal yang perlu diperhatikan dalam melakukan kerjasama dengan pemasok (supplier) antara lain :

- Partnering (bermitra),
- Sourcing (memilih),
- Supplier Selection (penyeleksian pemasok),
- Supplier Certification (sertifikasi pemasok),
- Supplier Rating (penilaian pemasok), dan
- Relationship Development (perkembangan hubungan) dengan pemasok.

2.1.5 Perbedaan TQM dengan Metode Manajemen Lain Menurut Tjiptono dan Diana (Sutrisno, 2013:96), terdapat empat perbedaan pokok TQM dengan metode manajemen yang lain yaitu :

- (1) asal intelektualitas;
- (2) sumber inovasinya;
- (3) asal Negara kelahirannya;
- dan (4) proses diseminasi atau penyebarannya.

Perkembangan dan difusi TQM dan manajemen lainnya dapat dilihat dalam tabel 2.1.

Tabel 2.1 Perkembangan dan Difusi dan Metode Manajemen Lainnya Sumber TQM Manajemen Lainnya

Asal inovasi Teori Statistik, analisis, sampling, dan varian Sosial, ekonomi mikro, psikologi dan sosiologi Sumber Inovasi Insinyur industry dan fisikawan yang bekerja di sektor industry dan lembaga pemerintah Sekolah bisnis terkemuka dan perusahaan konsultan manajemen

Tabel 2.1 (Lanjutan) Perkembangan dan Difusi dan Metode Manajemen Lainnya Universitas Sumatera

Utara Asal Negara kelahiran Dikembangkan di USA, kemudian di transfer ke Jepang dan menyebar ke Amerika Utara dan Eropa Berasal dari USA kemudian ditransfer secara internasional Proses Penyebaran Populasi; perusahaan-perusahaan kecil dan manajer madya berperan menonjol Hierarkis; dari perusahaan besar terkemuka ke perusahaan-perusahaan kecil dari manajemen puncak ke manajemen bawahnya Sumber : Tjiptono dan Diana, TQM Sedangkan Spencer (Sutrisno, 2013:97) mengatakan bahwa ada perbedaan dalam beberapa dimensi organisasi, antara perusahaan yang sudah menerapkan TQM dengan perusahaan yang belum menerapkannya. Perbedaan tersebut akan dijelaskan pada tabel 2.2. Tabel 2.2 Perbandingan Model TQM dengan Model Lain Dimensi Model Mekanistik Model Organik Model Budaya Model TQM Tujuan Efisiensi Kelangsungan hidup Pengembangan manusia Perbaikan kualitas Definisi kualitas Sesuai standar Kepuasan konsumen Kepuasan berkelanjutan Kepuasan konsumen Peran lingkungan Sistem tertutup Sistem terbuka Boundary tergantung hubungan yang dibuat Batas yang kabur antara orang dan lingkungan Tabel 2.2 (Lanjutan) Perbandingan Model TQM dengan Model Lain Peran Koordinator Koordinator Koordinator Pencipta Universitas Sumatera Utara manajer dan pengawas dan pengawas dan mediator sistem kualitas Peran karyawan Pasif Reaktif Aktif Diberdayakan Struktur Rantai Komando Aliran proses Mutual adjustment Proses horizontal Sumber : Rahayu, Fatik (2000) karakteristik kerja dalam TQM. Hasil studi empiris, jema Edisi 19/07 2.1.6 Manfaat Penerapan TQM Flynn, et, al(Sutrisno, 2013:96) melakukan penelitian mengenai hubungan antara praktik-praktik manajemen kualitas dengan prestasi kualitas dan keunggulan bersaing pada tingkat pabrik. Penelitian dilakukan terhadap tiga jenis perusahaan manufaktur, yaitu perusahaan Jepang yang beroperasi di Amerika Serikat (AS), perusahaan kelas dunia AS yang beroperasi di AS, dan perusahaan tradisional AS yang beroperasi di AS. Penelitian Flynn, et, al. (1995) dilandasi atas keyakinan bahwa pabrik-pabrik dengan prestasi kualitas yang baik, menggunakan suatu susunan praktik-praktik manajemen kualitas yang terkoordinasi dan terintegrasi. Mereka menggunakan bahwa manajemen kualitas merupakan suatu usaha yang terintegrasi dan interfunksional dalam mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen kualitas yang didukung oleh manajemen dengan menciptakan kondisi dan infrastruktur berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap peningkatan kinerja kualitas yang berhubungan erat dengan keunggulan bersaing yang sustainable Hendrik dan Singhal (Sutrisno, 2013:98) melakukan penelitian terhadap 400 perusahaan dagang yang telah mendapatkan Quality Awards (proxy TQM) Universitas Sumatera Utara untuk mengetahui pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja finansial kegiatan operasi perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan tersebut mengalami kenaikan kinerja keuangan setelah menerapkan TQM. Schaffer dan Thompson (Sutrisno, 2013:99) menyatakan bahwa survey yang dilakukan oleh Boston Consulting Company terhadap 500 perusahaan, menunjukkan bahwa sepertiga perusahaan memperoleh peningkatan kinerja yang signifikan dengan penerapan TQM di perusahaannya. Untuk kasus perusahaan di Indonesia, survey yang dilakukan TQM consultant terhadap 25 perusahaan di Indonesia menunjukkan hasil bahwa sebagian besar perusahaan (lebih dari 80%) menyatakan bahwa alasan utama penerapan TQM, yaitu meningkatkan daya saing dan meningkatkan kualitas produk. Survei juga menunjukkan bahwa 8% perusahaan yang menerapkan

TQM memperoleh hasil sangat memuaskan dan 60% lainnya memperoleh hasil yang memuaskan. Dari beberapa penelitian diatas dapat dilihat bahwa TQM memang memiliki manfaat yang signifikan dalam meningkatkan kinerja perusahaan (Sutrisno, 2013:99).

2.2 Kinerja

2.2.1 Manajemen Kinerja

Kinerja berasal dari pengertian performance yang berarti hasil kerja atau prestasi kerja. Menurut Armstrong dan Baron (Wibowo, 2009:7) Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Sementara menurut pandangan Bacal (Wibowo, 2009:8) kinerja sebagai proses komunikasi yang dilakukan secara terus-menerus dalam kemitraan antara Universitas Sumatera Utara karyawan dengan atasannya langsung. Proses komunikasi ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan. Proses komunikasi merupakan suatu sistem, memiliki sejumlah bagian yang semuanya harus diikutsertakan, apabila manajemen kinerja ini hendak memberikan nilai tambah bagi organisasi, manajer, dan karyawan. Berbeda dengan Bacal yang menekankan pada proses komunikasi, menurut Armstrong (Wibowo, 2009:8) lebih melihat manajemen kinerja sebagai sebagai sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim, dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan standar, dan persyaratan-persyaratan atribut yang telah disepakati. Sementara menurut Costello (Wibowo, 2009:8) manajemen kinerja mendukung tujuan menyeluruh organisasi dengan mengaitkan pekerjaan dari setiap pekerja dan manajer pada misi keseluruhan dari unit kerjanya. Seberapa baik kita mengelola kinerja bawahan akan secara langsung memengaruhi tidak hanya kinerja masing-masing pekerja secara individu dan unit kerjanya, tetapi juga kinerja seluruh organisasi. Apabila pekerja jelas memahami tentang apa yang diharapkan dari mereka dan mendapatkan dukungan yang diperlukan untuk memberikan kontribusi pada organisasi secara efisien dan produksi, pemahaman akan tujuan, harga diri, dan motivasinya akan meningkat. Dengan demikian manajemen kinerja memerlukan kerjasama, saling pengertian, dan komunikasi secara terbuka antara atasan dan bawahan (Wibowo, 2009 : 11).

2.2.2 Pengukuran Kinerja Universitas Sumatera Utara

Menurut Wibowo (2009:24) Pengukuran kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah hasil kinerja yang tercapai sudah sesuai dengan apa yang diharapkan. Untuk melakukan pengukuran tersebut, diperlukan kemampuan untuk mengukur kinerja sehingga diperlukan adanya ukuran kinerja. Pengukuran kinerja hanya dapat dilakukan oleh setiap terhadap kinerja yang nyata dan dapat diukur. Pengukuran mengatur keterkaitan antara strategi berorientasi pelanggan dan tujuan dengan tindakan. Pengukuran kinerja yang tepat dilakukan dengan cara sebagai berikut :

1. Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi
2. Mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan
3. Mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitor tingkat kinerja
4. Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu prioritas perhatian
5. Menghindari konsekuensi dari rendahnya kualitas
6. Mempertimbangkan penggunaan sumber daya
7. Mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan

Oleh karena itu, orang yang melakukan pengukuran kinerja perlu memenuhi persyaratan diantaranya (Wibowo, 2009:25)

1. Dalam posisi mengamati perilaku dan kinerja yang

menjadi kepentingan individu 2. Mampu memahami tentang dimensi atau gambaran kinerja 3. Mempunyai pemahaman tentang format skala dan instrumennya 4. Harus termotivasi untuk melakukan pekerjaan rating secara sadar Universitas Sumatera Utara

2.2.3 Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial diartikan sebagai salah satu faktor penting dalam perusahaan, karena meningkatnya kinerja manajerial diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Kinerja manajerial yang diperoleh manajer juga merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan keefektifan perusahaan. Menurut Widarsono (Hasanah, 2013:41) kinerja manajerial menunjukkan kemampuan manajemen dalam menjalankan fungsi manajemen yang merupakan aktivitas bisnis, yang tentu selalu berkenaan dengan pengambilan keputusan. Sementara menurut Narsa dan Yuniawati (Hasanah, 2013:42) menyatakan kinerja manajerial adalah kinerja para individu dalam kegiatan manajerial. Kinerja manajerial meliputi delapan dimensi yaitu :

1. Perencanaan, dalam hal ini berarti kemampuan untuk menentukan suatu tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, dan pemrograman
2. Investigasi, yaitu kemampuan mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan, dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan dan analisis pekerjaan.
3. Pengkoordinasian, yaitu kemampuan melakukan tukar-menukar informasi dengan orang lain dibagian organisasi yang lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, dan hubungan dengan manajer lain.
4. Evaluasi, yaitu kemampuan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan dan pemeriksaan produk Universitas Sumatera Utara
5. Pengawasan (Supervision), yaitu kemampuan untuk mengarahkan memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan
6. Pengaturan staf (staffing) yaitu kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja dibagian anda, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan mutasi pegawai.
7. Negosiasi, yaitu kemampuan dalam melakukan pembelian, penjualan, atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar, dengan wakil penjual, serta tawar menawar secara kelompok
8. Perwakilan (representative), yaitu kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, pendekatan ke masyarakat, dan mempromosikan tujuan umum perusahaan.

2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu yang digunakan sebagai bahan referensi dalam penelitian ini antara lain :

1. Kumentas (2013) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh TQM, Sistem pengukuran kinerja dan Reward terhadap Kinerja Manajerial PT. Pos Indonesia”. Teknik analisis yang dilakukan adalah analisis regresi linier berganda dengan jumlah sampel sebanyak 50 responden. Hasil penelitian menunjukkan Penerapan TQM tidak berpengaruh secara positif terhadap kinerja manajerial. Lalu sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap Universitas Sumatera Utara kinerja manajerial. Sementara sistem Reward tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial
2. Hasanah (2013) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh TQM, Terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada staff Akuntansi Perusahaan

Jasa di Wilayah Jakarta dan Tangerang)”. Teknik analisis yang dilakukan adalah analisis regresi linier berganda dengan jumlah sampel sebanyak 80 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa TQM berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Lalu interaksi antara TQM dan sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh signifikan secara individual dan sistem pengukuran kinerja bukan merupakan variabel moderating. Sementara itu interaksi antara TQM dan sistem penghargaan tidak berpengaruh signifikan secara individual terhadap kinerja manajerial, dan sistem penghargaan bukan merupakan variabel moderating.

3. Suseno (2014) melakukan penelitian yang berjudul “Penerapan Total Quality Management (TQM) dalam meningkatkan Kinerja Operasional Perusahaan pada UMKM Aksis Jaya”. Teknik analisis yang dilakukan adalah analisis regresi linier berganda dengan jumlah sampel sebanyak 30 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa unsur-unsur TQM yang sudah diterapkan UMKM Aksis Jaya adalah fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, kerjasama team, kebebasan terkendali, kesatuan tujuan, adanya keterlibatan dan adanya pemberdayaan karyawan. Sementara itu nilai F hitung dan nilai F Tabel menunjukkan bahwa H_0 diterima yakni variabel yang terdapat dalam Universitas Sumatera Utara TQM secara bersama-sama memberikan pengaruh pada variabel dependent yaitu kinerja perusahaan secara signifikan.

4. Alhudri (2015) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Ranting Bangkinang”. Teknik analisis yang dilakukan adalah analisis regresi linier sederhana dengan jumlah responden sebanyak 48 orang. Dari hasil pengolahan data diperoleh bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $0,129 > 0,680$ dengan nilai signifikansi sebesar 0,039 dan tingkat kesalahan (α) sebesar 0,05. Dari hasil pengujian tersebut maka terdapat kesimpulan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya TQM berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Ranting Bangkinang.

5. Setyani (2015) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan, dan Penerapan TQM terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Perkebunan Nusantara XII (Persero) Wilayah II – Jember).” Teknik analisis yang dilakukan adalah analisis regresi linier berganda dengan jumlah sampel sebanyak 30 responden. Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa total quality management dan sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dengan arah yang positif. Sementara itu sistem penghargaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

2.4 Kerangka Pemikiran Universitas Sumatera Utara Berdasarkan latar belakang dan literatur yang sudah peneliti sajikan diatas, maka peneliti membuat kerangka pemikiran yang dapat digambarkan pada model berikut ini.

2.5 Keterkaitan Antar Variabel dan Hipotesis Total Quality Management merupakan suatu strategi organisasi untuk memberikan komitmennya pada peningkatan kepuasan pelanggan dengan cara berkelanjutan memperbaiki proses organisasional (Wibowo. 2016 : 123). Total Quality Management juga merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan secara terus-menerus, terhadap produk/jasa, sumber daya manusia, proses dan lingkungannya. Sebab berdasarkan TQM, tolak ukur keberhasilan usaha bertumpu pada kepuasan pelanggan atas barang atau jasa yang diterimanya. (Zainal dan Basri, 2015 : 281) Kinerja manajerial diartikan sebagai salah satu faktor penting dalam perusahaan, karena meningkatnya

kinerja manajerial di harapkan akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Kinerja manajerial yang diperoleh manajer juga merupakan salah satu factor yang dapat dipakai untuk meningkatkan keefektifan perusahaan. Kinerja manajerial menunjukkan kemampuan manajemen dalam menjalankan fungsi manajemen yang merupakan aktivitas bisnis, yang tentu Total Quality Management (TQM) (X) Kinerja Manajerial (Y) Universitas Sumatera Utara selalu berkenaan dengan pengambilan keputusan (Widarsono, 2007 dalam Hasanah. 2013 : 41). Penelitian Hasanah (2013) menyatakan bahwa TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hipotesis ini tidak konsisten dengan penelitian Setyani (2015) yang menyatakan bahwa TQM tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan landasan teori serta penelitian terdahulu yang sudah dijelaskan diatas, maka penelitian ini dimaksudkan untuk menguji kembali pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial yang diajukan dalam hipotesis berikut :
HH_{aa} : “Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari TQM terhadap kinerja manajerial”
HH₀₀: “ Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan dari TQM terhadap kinerja manajerial”

Tugas Manajemen Sumber Daya Manusia

Nama : Minarti
Nim : 192519914
Kelas : Reguler A.34

KASUS TQM

Saat ini banyak Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri berlomba-lomba untuk mendapatkan sertifikat ISO 9001:2008. Hal ini sesuai dengan kebijakan Direktorat Menengah Kejuruan (Dikmenjur) Depdiknas yang akan meng-ISO-kan 150 SMK menjadi SMK Internasional pada tahun 2005 (Husaini Usman, 2006). Sertifikat ISO menjadi dambaan bagi sebagian besar sekolah karena ada anggapan bahwa dengan memperoleh sertifikat ISO, maka sekolah akan memperoleh banyak siswa. Dengan demikian sertifikat ISO menjadi tujuan utama dari kepala sekolah dalam mengelola sekolahnya. Hal ini tentunya tidak akan memberikan perbaikan yang berkelanjutan bagi sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikannya. Mengapa banyak sekolah yang tertarik untuk memperoleh sertifikat ISO 9001:2008? Pertanyaan ini menjadi suatu renungan bagi kita semua karena untuk memperoleh sertifikat ISO 9001:2008 tersebut diperlukan persiapan yang sangat berat termasuk finansial. Begitu juga dengan sekolah kami SMK Negeri 2 Sekayu yang telah diaudit oleh lembaga NQA sehingga mendapatkan sertifikat ISO 9001-2015

SMK Negeri 2 Sekayu yang telah menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 maka dilakukan sertifikasi setiap tiga tahun dan audit setiap tahun. Pada SMkN 2 Sekayug terdapat dua macam audit yaitu, audit internal dan audit eksternal. Sebelum dilakukan audit eksternal, dilakukan audit internal terlebih dahulu. Audit internal dilakukan oleh pihak SMkN 2 Sekayu sendiri. Sementara audit eksternal dilakukan oleh pihak penjamin mutu yang bernama NQA. Berdasarkan hasil dari audit internal ditemukan beberapa kesalahan minor yang harus diperbaiki. Perbaikan atas isu internal jika sudah dilakukan maka dilakukanlah audit eksternal. Perbaikan atas kesalahan yang terdapat pada audit eksternal kemudian dilakukan hingga sebelum audit eksternal tahun depan dilaksanakan kembali. Berdasarkan hasil audit eksternal masih ditemukan kesalahan-kesalahan minor. Kesalahan minor ialah seperti tidak ada beberapa peserta didik yang tidak disiplin yaitu tidak memakai pakaian praktek saat dibengkel. Berarti kurangnya fokus pada proses atau sistem.

Fokus pada proses atau sistem merupakan suatu hal dimana organisasi harus mampu menjalankan tugas dalam menerapkan didisiplin pada peserta didik untuk keselamatan kerjanya, agar tercapai tujuan pembelajaran. Di SMKN 2 Sekayu terakhir dilakukan survey pada proses atau sistem ialah saat tahun 2016. Pasalnya guru dalam menjalankan tugasnya memiliki kompetensi sosial dimana kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi secara aktif dengan peserta didik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar demi peningkatan kualitas pembelajaran. Kesalahan minor yang terjadi di SMKN 2 Sekayu tidak lantas membuat manajemen mutu ISO dicabut melainkan dapat tetap dijalankan namun dengan perbaikan yang berkelanjutan atas kesalahan tersebut. Dengan adanya audit juga perbaikan tersebut tentunya sekolah dapat berjalan sesuai dengan aturan yang ada sehingga mutu tetap terjaga

Peran kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan keberhasilan sekolah itu untuk mendapatkan sertifikat ISO 9001 tersebut. Kepala sekolah harus mampu meyakinkan semua warga sekolahnya, terutama guru dan karyawan untuk mau dan mampu menerapkan sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001:2008 di sekolahnya. Pekerjaan untuk meyakinkan ini memerlukan waktu yang relatif lama karena menyangkut perubahan sikap, perilaku dan yang utama adalah perubahan mindset. Penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 tidak terbatas hanya mempersiapkan dokumen-dokumen sistem manajemen mutu saja, tetapi bagaimana menyiapkan sumberdaya manusianya untuk melakukan perubahan mindset hingga tercapainya mutu pendidikan yang standar. Suatu upaya untuk melihat sesungguhnya kebijakan manajemen mutu berstandar ISO 9001:2008 itu merupakan suatu perubahan kultur sekolah yang diawali dari perubahan mindset seluruh warga sekolah hingga terciptanya budaya mutu di sekolah.

Evolusi Sistem Manajemen Mutu

Sistem untuk meningkatkan dan melaksanakan mutu (quality) telah berkembang dengan cepat dalam tahun-tahun belakangan ini. Selama dua dekade terakhir, kegiatan pemeriksaan (inspection) telah digantikan oleh kendali mutu (quality control) dan kegiatan penjaminan mutu (quality assurance) telah berkembang. Saat ini sebagian besar organisasi bekerja dengan manajemen mutu terpadu (Total Quality Management atau TQM) (Dale dan Bunney, 1999:25). Hal ini menunjukkan bahwa evolusi sistem manajemen mutu telah memasuki suatu sistem manajemen mutu terpadu (TQM). Pada tahap hirarki mutu ditunjukkan tahapannya sebagai berikut:

- (1) pemeriksaan,
- (2) kontrol mutu,
- (3) penjaminan mutu,
- (4) manajemen mutu atau manajemen mutu terpadu.

Tahap awal yang dikenal sebagai pemeriksaan adalah metode paling umum yang digunakan secara luas dalam menentukan standar yang sesuai.

Tahap kedua yaitu proses kontrol mutu yang melibatkan deteksi dan penghapusan komponen atau produk akhir yang tidak sesuai dengan standar.

Tahap ketiga adalah proses penjaminan mutu untuk mencegah kesalahan terjadi dalam proses awal. Ini merupakan cara untuk memproduksi produk tanpa cacat dan bebas dari kesalahan.

Tahap keempat adalah manajemen mutu atau manajemen mutu terpadu yang menciptakan budaya mutu dari setiap anggota staf yang bertujuan untuk memuaskan pelanggannya dengan struktur organisasi sesuai yang dilakukan (Sallis, 2002:19-20), 1994)

Jika suatu organisasi ingin menerapkan manajemen mutu berarti organisasi itu hanya menerapkan pada salah satu bagian proses kegiatan manajemen, atau pada salah satu tempat pekerjaan dalam organisasi itu, atau pada sebagian orang yang terlibat dalam organisasi itu. Manajemen mutu diartikan sebagai aktivitas-aktivitas dalam bentuk perencanaan mutu, pengendalian mutu, jaminan mutu dan peningkatan mutu yang dilakukan secara terkoordinasi untuk meningkatkan kinerja organisasi yang berorientasi mutu secara berkelanjutan.

Pengertian lain dari manajemen mutu terpadu yaitu sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Di samping itu manajemen mutu terpadu merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya (Tjiptono dan Diana, 2003:72-73).

Dengan demikian manajemen mutu terpadu sebagai suatu pendekatan manajemen dalam suatu organisasi yang diarahkan pada mutu dan didasarkan pada seperangkat prinsip dasar yang bertujuan untuk meningkatkan keberhasilan organisasi pada jangka panjang secara berkesinambungan melalui kepuasan pelanggan dan kemanfaatan semua anggota organisasi dan masyarakat. Secara keseluruhan kedua sistem manajemen tersebut, baik manajemen mutu maupun manajemen mutu terpadu (TQM) dipandang sebagai suatu filosofi manajemen (Wilkinson, et al., 1998:183). Keduanya mempunyai fungsi yang sama dalam meningkatkan mutu dan kinerja organisasi secara berkesinambungan dalam upaya memenuhi kebutuhan pelanggannya. Dalam konteks pendidikan, manajemen mutu masih tergolong baru.

Definisi ini memberikan pengertian bahwa manajemen mutu terpadu sebagai sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus menerus yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa yang akan datang. Dengan demikian penerapan manajemen mutu terpadu ini sangat membantu institusi pendidikan dalam mengelola perubahan dan menyusun agenda program pendidikan untuk memenuhi harapan pelanggannya. Oleh karena itu manajemen mutu merupakan hal yang sangat diperlukan karena saat ini tidak ada institusi pendidikan yang tidak berorientasi pada peningkatan mutu pendidikannya.

Prinsip-prinsip TQM ini ibaratnya sebagai suatu pilar yang memberi kekuatan dalam menggerakkan organisasi sekolah. Dengan pilar ini diharapkan dapat membantu organisasi sekolah dalam peningkatan proses pendidikannya. Dengan demikian prinsip-prinsip TQM ini sangat penting karena menjadi dasar dalam penerapan TQM di suatu organisasi. Prinsip-prinsip TQM tersebut menunjukkan suatu pedoman bagaimana pengelolaan organisasi itu akan dilakukan.

Ada beberapa prinsip yang harus diperhatikan dalam penerapan TQM, yaitu: (1) perbaikan secara terus menerus, (2) menentukan standar penjaminan mutu, (3) perubahan kultur, (4) perubahan organisasi, dan (5) mempertahankan hubungan dengan pelanggan. Cokeley (2007:20) menambahkan bahwa organisasi pendidikan yang menerapkan TQM dibangun oleh empat pilar, yaitu: (1) kepemimpinan yang kuat, (2) perbaikan yang berkelanjutan, (3) fokus pada pelanggan, dan (4) fokus pada proses atau sistem

Dengan menerapkan prinsip-prinsip dalam sistem manajemen mutu ini akan diperoleh sertifikasi sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001. Hal ini sesuai dengan kebijakan Direktorat Dikmenjur Depdiknas dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMK dengan mengembangkan delapan pilar dalam manajemen peningkatan mutu, yaitu: (1) fokus pada pelanggan, baik internal maupun eksternal, (2) kepemimpinan, (3) adanya komitmen dan keterlibatan total semua pihak, (4) pendekatan proses, (5) adanya mutu baku komponen pendidikan dan mutu baku tamatan, (6) adanya perbaikan yang berkelanjutan, (7) pengambilan keputusan berdasar pada data dan informasi yang faktual, dan (8) memberikan keuntungan timbal balik antara sekolah dengan seluruh stakeholders (Gatot HP.,2002:6). Berbagai prinsip dalam TQM diibaratkan sebagai suatu pilar yang memberi kekuatan dalam menggerakkan roda organisasi sekolah. Dengan pilar ini terjadi perubahan budaya dalam pengelolaan pendidikan di sekolah, sehingga perubahan budaya sekolah ini mampu mendorong organisasi sekolah dalam peningkatan proses pendidikan di sekolah. Hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Schargel (1994:6-7) bahwa fungsi dari penerapan prinsip-prinsip TQM, yaitu: (1) memberikan kekuatan pada organisasi sekolah dan peta arah perubahan sekolah, (2) membantu kerjasama dengan sekolah, (3) menjadikan sebagai suatu program holistik, (4) meningkatkan partisipasi semua orang dalam pengelolaan sekolah, (5) mengarahkan orang tua dan siswa untuk perbaikan kondisi pendidikan di sekolah, (6) menetapkan standar 8 mutu pendidikan sekolah, dan (7) menjadikan semua orang yang ada di sekolah untuk bertindak proaktif terhadap hal-hal yang memberikan dampak bagi sekolah.

Dengan demikian penerapan prinsip-prinsip dalam TQM di sekolah akan memberikan pengaruh dalam perubahan organisasi sekolah, antara lain:

- (1) sekolah mengajak seluruh warga sekolah untuk terlibat dalam program sekolah,
- (2) sekolah mulai memfokuskan layanan pendidikannya pada siswa sebagai pelanggan primer,
- (3) sekolah melakukan perbaikan dalam proses pendidikannya,
- (4) sekolah melakukan perbaikan yang terus menerus sehingga ada kesinambungan,
- (5) sekolah membangun jaringan yang saling menguntungkan,
- (6) sekolah mengembangkan kepemimpinan yang transformatif,
- (7) sekolah menggunakan data dalam melakukan pengambilan keputusan, dan

(8) sekolah mengembangkan sistem dalam manajemen sekolah.

Perubahan prinsip-prinsip dalam pengelolaan sekolah ini memberikan pengaruh dalam perubahan karakteristik organisasi yang mencakup nilai-nilai bersama (shared values), antara lain: norma-norma, kepercayaan, asumsi- asumsi para anggota organisasi untuk mengelola masalah dan keadaan-keadaan di sekitarnya.

Dalam konteks pendidikan di SMK, penerapan prinsip-prinsip TQM mampu meningkatkan kualitas budaya sekolah (kultur sekolah). Saat ini sebagian besar SMK telah menerapkan sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001:2008. Hal ini diindikasikan dari banyaknya SMK yang telah memperoleh sertifikat ISO 9001:2008. Sertifikat ISO ini diberikan kepada SMK yang telah menerapkan sistem manajemen mutu pada institusinya dan diaudit oleh lembaga yang berwenang sehingga bagi SMK yang lulus dari audit ini akan mendapatkan sertifikat ISO 9001:2008. Dengan demikian penerapan sistem manajemen mutu di SMK ini diharapkan memberikan pengaruh pada perubahan perilaku seluruh warga sekolah dalam mengelola proses pendidikan di SMK. Prinsip dalam manajemen mutu berfokus pada layanan pelanggan, sehingga penerapan manajemen mutu ini mampu mengubah mindset pengelola sekolah di SMK untuk memberikan layanan pendidikan yang bermutu kepada pelanggannya, khususnya siswa-siswa di SMK tersebut. Walaupun sudah banyak SMK yang telah memperoleh sertifikat ISO 9001:2008, namun demikian perlu waktu yang cukup lama dalam menerapkan TQM di SMK. Dampak dari penerapan TQM hanya akan tercapai jika semua pelakunya merasa perlu untuk ikut terlibat. Dengan demikian peningkatan dalam penerapan prinsip-prinsip TQM di SMK akan mengakibatkan peningkatan kualitas budaya organisasi di SMK. Prinsip-prinsip TQM yang memiliki kontribusi besar dalam peningkatan mutu pendidikan di SMK, antara lain: keterlibatan seluruh orang, fokus pada pelanggan, pendekatan proses, perbaikan berkesinambungan, hubungan pelanggan yang saling menguntungkan, kepemimpinan, pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan, dan pendekatan sistem pada manajemen.

Prinsip-prinsip dalam TQM biasanya dikelompokkan menjadi dua aspek yaitu hard quality management dan soft quality management.

Hard quality management berhubungan dengan:

-Pendekatan proses dalam manajemen, pendekatan sistem pada manajemen, perbaikan berkesinambungan, dan pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan.

Sedangkan soft quality management berhubungan dengan:

-Kepemimpinan, fokus pada pelanggan, keterlibatan seluruh orang, dan hubungan pelanggan yang saling menguntungkan.

Nama : Muhamad Febri (192510020)

Study : Manajemen sdm

Dosen : Dr.Ir.Hj.Hasmawaty.Ar.M.M.MT

Contoh kasus TQM

Mutu Rumah sakit dapat mencegah malpraktik di rumah sakit.

Latar Belakang

Perkembangan rumah sakit di Indonesia sangat pesat. Pelayanan kesehatan yang semula hanya dilayani oleh pemerintah dan yayasan sosial, kini telah berubah menjadi salahsatu lahan bisnis. Rumah sakit dituntut untuk memberikan mutu layanan yang tinggi. Menurut pakar mutu pelayanan rumah sakit , ada empat aspek yang mempengaruhi mutu pelayanan di rumah sakit yaitu : aspek klinis, aspek efisiensi dan efektifitas, aspek keselamatan pasien dan aspek kepuasan pasien.

Dalam era globalisasi dan liberalisasi perdagangan, kunci untuk meningkatkan daya saing suatu perusahaan adalah mutu atau kualitas.

Akhir-akhir ini, kasus malpraktek semakin marak. Hal ini dikarenakan adanya ketidakpuasan pasien terhadap mutu pelayanan dokter, klinik atau rumah sakit. Beberapa penelitian membuktikan mutu pelayanan kesehatan yang tinggi akan memenuhi harapan para pemakai jasa kesehatan. Makin tinggi mutu pelayanan, akan menurunkan angka kejadian yang tidak diharapkan dan akan memberikan kepuasan pada pelanggan

Penelitian di beberapa rumah sakitbesardi Jakarta mendapatkan prosedur operasional baku yang diabaikan atau dilewati. Penelitian di beberapa rumah sakit ditemukan 98.000 orang meninggal karena kesalahan medis (Survey Institute of Medicine). Penelitian yang dilakukan Health Grades Colorado, menemukan lebih dari 195.000 orang Amerika meninggal karena kesalahan medis.

Sebuah riset yang dilakukan pada 1700 tenaga kesehatan yang terdiri dari dokter, perawat dan staf rumah sakit, menemukan: adanya kekeliruan dalam proses tindakan medik, melakukan jalan pintas tanpa mengikuti prosedur tetap (SOP), analisis mutu pelayanan klinik yang buruk.

Penelitian kejadian yang tidak diharapkan di Kanada mengemukakan masih tingginya kejadian yang tidak diharapkan di rumah sakit. Ironisnya, dari kasus ini, sebenarnya dapat dicegah. Pencegahan dapat dilakukan dengan upaya peningkatan mutu melalui pembuatan standar baku mutu pelayanan, serta menjalankan suatu pelayanan menjadi satu kesatuan yang utuh dan integral, yang akan mengurangi kegagalan tindakan. Penelitian ini juga terbukti jika mutu layanan buruk akan berdampak terjadi perpanjangan lama rawat inap pasien dsaki

Pada penelitian kualitas pelayanan dengan memantau kinerja dokter di 5 negara diungkapkan bahwa telah terjadi penurunan kinerja dokter. Menurunnya kinerja dokter ini akan meningkatkan kesalahan medis, memperpanjang lama rawat inap dan juga akan meningkatkan pembiayaan perawatan pasien di rumah sakit

Globalisasi ini telah terjadi perubahan pada tingkat persepsi pelanggan, berupa perubahan dari orientasi berpusat pada dokter ke orientasi berpusat pada pelanggan, dengan kekuatan berupa pelayanan yang bermutu, cepat dan menyenangkan. Asumsinya rumah sakit yang tidak menjalankan program mutu pelayanan, maka rumah sakit akan ditinggalkan oleh pelanggannya

Penelitian mutu pelayanan kesehatan di Singapura, dengan angka kematian bayi yang rendah dan angka harapan hidup yang tinggi, terbukti sebagai negara yang mempunyai mutu pelayanan kesehatan sangat baik dan dibentuk bukan dalam waktu yang singkat, melainkan melakukan upaya mutu yang berkelanjutan meliputi kepemimpinan, perencanaan mutu, struktur organisasi hingga tercapainya budaya dan terjadi aktivitas dengan selalu melakukan peningkatan mutu yang berkelanjutan yang berorientasi pada Total Quality Management.

Dalam penelitian mutu pelayanan “Studi Mutu Keperawatan Pada Prosedur Pemasangan Infus di RS ”X”, Jakarta 2008”, Kristianto pada bulan Mei tahun 2008, menemukan bahwa masih ada kurangnya kepatuhan perawat, dalam menjalankan suatu baku mutu “Standar Prosedur Universal Precaution” dalam menjalankan suatu prosedur Asuhan Keperawatan di RS ”X”. Padahal rumah sakit ini telah memiliki izin tetap dari Departemen Kesehatan Republik Indonesia dan telah terakreditasi penuh. Dapat disimpulkan bahwa upaya peningkatan mutu perlu dilakukan terus menerus dan meliputi semua sistem yang ada di rumah sakit,

Untuk mengantisipasi terjadinya ketidakpuasan pasien dan kejadian yang tidak diharapkan, maka diperlukan suatu paradigma baru berupa implementasi Total Quality Management (TQM) dalam menjalankan program mutu pelayanan, sebagai upaya untuk memaksimalkan kinerja Rumah Sakit. Program ini melibatkan semua orang melalui perbaikan mutu layanan secara berkesinambungan, terintegrasi, sehingga menghasilkan peningkatan kinerja yang

berujung pada kepuasan konsumen dan mengantisipasi Kejadian tidak diharapkan pada pasien.

Model Total Quality Management Rumah Sakit di Indonesia

Penelitian telah berhasil membuktikan bahwa perlu menjalankan Total Quality Management dan Pengukuran Model Total Quality Management, meliputi Kepemimpinan, Perencanaan, Struktur organisasi, Budaya mutu, Aktivitas mutu, Evaluasi mutu yaitu Antisipasi Kejadian Tidak Diharapkan dengan validitas dan reliabilitas.

Keunggulan Model Total Quality Management Rumah Sakit ini adalah bahwa Model Total Quality Management Rumah Sakit yang dikembangkan, telah disesuaikan dengan kondisi Rumah Sakit di Indonesia. Model ini untuk mengukur Total Quality Management yang spesifik untuk Indonesia beserta Instrumen yang spesifik juga untuk pengukuran Mutu Pelayanan Rumah Sakit di Indonesia.

KESIMPULAN

Penelitian membuktikan perlu menjalankan Total Quality Management Rumah Sakit yang sangat bermanfaat untuk merencanakan intervensi mutu dan juga untuk memantau perkembangan mutu Rumah Sakit di Indonesia.

Penelitian ini mendapatkan bahwa Rumah Sakit yang menjaga Mutu Pelayanannya akan mempunyai Manajemen Antisipasi terhadap Kejadian Tidak Diharapkan jauh lebih baik dan juga akan memberi mutu pelayanan (service Quality) yang lebih memuaskan pasien.

SARAN

Untuk Rumah Sakit

1. Diharapkan Semua Direktur Rumah Sakit menerapkan Kepemimpinan yang berorientasi pada mutu dengan memperhatikan Misi Rumah Sakit, diikuti oleh Visi Rumah Sakit dan Direktur Rumah Sakit harus mempunyai Komitmen yang tinggi agar didapat mutu pelayanan yang baik.
2. Perencanaan Mutu Rumah Sakit perlu diperhatikan oleh semua jajaran pengambil keputusan dengan lebih memperhatikan pada Pelanggan Internal yaitu semua karyawan Rumah Sakit,

barulah memperhatikan Pelanggan Eksternal/ pasien dan Rumah Sakit harus selalu melakukan Perbaikan Mutu berkelanjutan.

3. Pembentukan Struktur Organisasi Rumah Sakit harus berorientasi pada Mutu, diprioritaskan dalam Pemberdayaan semua SDM Rumah sakit melalui Pelatihan dan tidak melupakan Pemberdayaan SDM Rumah Sakit melalui Pendidikan dan disetiap Rumah Sakit harus mempunyai Departemen atau Unit Mutu.

4. Budaya Mutu Rumah Sakit menjadi bagian penting bagi strategi Rumah Sakit melalui peningkatan dan pelaksanaan Standar Operational Prosedure Rumah Sakit disetiap pelayanan Rumah Sakit, diikuti dengan adanya Standar Pelayanan Rumah Sakit, dan Rumah Sakit wajib mempunyai Indikator Mutu pelayanan Rumah Sakit.

5. Dalam menjalankan Aktivitas Mutu Rumah Sakit perlu dibentuk Kelompok Kerja yang merupakan Teamwork Rumah sakit yang handal, diikuti oleh adanya Alat Pemantau Mutu Rumah Sakit seperti (kuisisioner&Kotak Saran) dan Rumah Sakit melakukan Pemantauan Mutu secara rutin di Rumah Sakit.

6. Manajemen Antisipasi Kejadian Tidak Diharapkan didapatkan jika ada Komitmen pembuat kebijakan Rumah Sakit dengan menciptakan budaya safety, Rumah Sakit juga berupaya mengembangkan standar baku mutu pelayanan, Rumah Sakit telah melakukan sosialisasi Gerakan Keselamatan Pasien Rumah Sakit, diikuti Rumah Sakit pencatatan pelaporan suatu tindakan. Rumah Sakit upaya peningkatan komunikasi semua tindakan pada semua tim klinis, Rumah Sakit telah menyelenggaraan pendidikan pelayanan medik dan menjadikan suatu safety culture. dan Rumah Sakit berupaya untuk memberikan informasi pada pasien tentang rencana dan hasil pelayanan termasuk kemungkinan terjadinya Kejadian Tidak Diharapkan.

7. Peningkatan kebijakan Akreditasi Rumah sakit agar semua Rumah sakit mengikuti Program Akreditasi Rumah sakit sesuai dengan Undang-2 No 44 tahun 2009, tentang RS, pasal 40. dan akreditasi dievaluasi secara berkala minimal 3 (tiga) tahun sekali.

Nama : Ria Lita Fatimah
Nim : 192510017
Magister Manajemen 34 A
Tugas Manajemen SDM

Kasus Penerapan Total Quality Management(TQM) pada PTCitra Abadi Sejati

Penerapan TQM pada perusahaan ini memang tidak langsung sekaligus, akan tetapi bertahap setiap tahunnya demi melakukan perbaikan dan peningkatan yang berkesinambungan. Strategi ini terus dilakukan untuk menciptakan kualitas produk yang terbaik untuk para pelanggan dan menciptakan daya saing perusahaan agar lebih dikenal di dunia garmen internasional. Berdasarkan 10 pilar utama TQM, PT Citra Abadi Sejati telah melakukan usaha ini dengan sebaik mungkin.

Berikut adalah penjelasan lebih lengkapnya :

1. Fokus pada PelangganTidak bisa di pungkiri bahwa tidak ada pelanggan tidak ada pendapatan dan tentu tidak akan ada kegiatan produksi pada perusahaan. Hal ini juga yang menjadikan PT Citra Abadi Sejati sangat memperhatikan keinginanpelanggannya, karena perusahaan ini bersifat Bussiness to Bussinesstentu saja tidak bisa mengabaikan pelanggannya dan membuat produk dengan keinginansepihak. Koordinasi dengan pelanggan sangat penting untuk mencapai kesepakatan dan kepuasan pelanggan. Hubungan dengan pelanggan pun tidak hanya bertemu, membuat kesepakatan, membuat produk, transaksi jual beli produk lalu selesai. Akan tetapi untuk bisnis jangka panjang yang dapat memberikan keuntungan untuk kedua belah pihak selama menjalin kerja sama. Lalu, untuk memberikan kepuasan yang lebih kepada konsumen, produk dengan kualitas terbaik diberikan baik berupa bahan baku maupun prosesdalam pembuatan produk tersebut hingga sampai kepada pelanggan.

Berikut adalah beberapa cara yang dilakukan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan :

- a. Menjalinkan hubungan baik dengan para pelanggan, baik menyambut mereka (buyer) ketika melakukan kunjungan ke indonesia atau ketika melakukan audit ke perusahaan atau bahkan hanya sekedar mengucapkan ulang tahun kepada pelanggan, karena hal kecil saja yang bagi sebagian orang tidaklah terlalu

penting, bagi mereka itu merupakan sebuah cara dalam menghargai orang yang akan memper-eratkan hubungan dalam kegiatan bisnis.

- b. Menerima saran dan kritik dalam pembuatan produk baik dalam bentuk gambaran produk atau fitur-fitur yang akan ditanamkan pada produk yang akan dibuat.
 - c. Memberikan produk dengan kualitas terbaik, karena perusahaan ini terkenal dengan kualitas produk yang dibuatnya. Maka para pelanggan akan mendapatkan kualitas terbaik dari produk-produk yang dibuat dalam setiap komponen produknya.
 - d. Memberikan ketepatan dalam pengiriman barang kepada pelanggan.
 - e. Ketika barang yang tidak sesuai dengan persyaratan dari pelanggan (buyer) perusahaan siap dengan penggantian.
 - f. Memberikan harga yang sesuai bagi para pelanggan yang setia.
2. Obsesi terhadap kualitas Kualitas merupakan hal utama dalam produknya, PT Citra Abadi Sejatilebih mengutamakan pelanggan yang menginginkan kualitas dibanding dengan jumlah yang banyak tetapi harga murah dengan kualitas yang biasa. Oleh karena itu, dibandingkan menerima pesanan yang jumlahnya banyak tetapi menginginkan harga murah yang tentunya berimbas kepada kualitas yang biasa, perusahaan ini lebih memilih menerima pesanan yang memerlukan kualitas sebagai unsur utama dalam produknya meskipun jumlahnya tidak sebanyak pesanan yang sebelumnya. Jadi, obsesi terhadap kualitas terlihat jelas dalam perusahaan ini untuk memenuhi bahkan melebihi harapan dari pelanggannya. Karena itu semua departemen bekerja dengan sebaik mungkin agar tercipta kualitas yang terbaik untuk memberikan pelayanan kepada pelanggannya.
 3. Pendekatan Ilmiah Dalam hal ini, cara dilakukan melalui pertemuan dengan pelanggan (buyer) untuk mencapai kesepakatan dan pemecahan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan yang akan dilakukan. Jadi, pengambilan keputusan tidak hanya dilakukan oleh sepihak tetapi di musyawarahkan berdasarkan fakta-fakta lapangan dan teori yang konkrit. Sehingga pemecahan masalah tidak hanya berdasarkan perkiraan tetapi dengan langkah yang jelas dan terukur.
 4. Komitmen Jangka Panjang PT Citra Abadi Sejati memiliki komitmen jangka panjang dalam menciptakan budaya perusahaan yang memiliki kualitas pada

manajemennya. Tanpa adanya komitmen tersebut perusahaan tidak akan berjalan dengan baik dan penerapan TQM hanya sebatas wacana.

5. Kerja Sama Tim (Team Work)Tanpa ada kerja sama tim dalam perusahaan tentu kegiatan perusahaan hanya akan sia-sia. Kerja sama dalam PT Citra Abadi Sejati sangat berpengaruh terhadap kualitas yang dihasilkan. Setiap departemen saling berintegrasi untuk membentuk kualitas yang terbaik.Tidak ada departemen yang lebih baikdari departemen yang lainnya, yang ada setiap departemen harus mendukung departemen yang lain agar terciptanya kenyamanan dalam bekerja dan tentunya menghasilkan produk yang lebih berkualitas. Begitu juga dengan pihak luar seperti pemasok, lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitar. Kerja sama dengan pihak luar sangat dijaga demi memperlancarkegiatan usaha.
6. Perbaikan Sisem Secara BerkesinambunganHal ini merupakan hal yang selalu diperhatikan oleh PT Citra Abadi Sejati. Kesalahan yang fatal akan mengakibatkan hilangnya kepercayaan para pelanggan.Perusahaan ini akan terus memperbaiki sistemsecara terus menerus untuk meminimalisir kesalahan yang terjadi agar kualitas yang dihasilkan terus meningkat. Baik dengan sumber dayanya ataupun lingkungannya.
7. Pendidikan dan PelatihanSetiap orang dalam PT Citra Abadi Sejatidituntut untuk terus belajar. Bukti nyatanya adalah pelatihan bagi setiap karyawan agar memiliki keterampilan yang lebih baikdan dapat bekerja secara profesional.
8. Kebebasan yang TerkendaliPT Citra Abadi Sejatimemberikan karyawan akses untuk terlibat dalam pengambilan keputusan. Mereka dapat memberikan masukan atau pendapat yang dapat membangun perusahaan agar menjadi lebih baik. Meskipun tidak semua diberikan akses tersebut akan tetapi keputusan yang dibuat tidak hanya dilakukan oleh top manajemen saja melainkan mengikutsertakan para bawahannya.
9. Kesatuan TujuanDalam hal ini PT Citra Abadi Sejatimengharuskan semua departemen memiliki kesatuan tujuan yaitu menciptakan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan. Tanpa tujuan yang sama, antar departemen akan bekerja sesuai keinginannya masing-masing. Hal tersebut dilarang pada perusahaan ini.
10. Adanya keterlibatan dan Pemberdayaan KaryawanKaryawan pada PT Citra Abadi Sejatimerupakan sesuatu yang berharga bagi perusahaan. Mereka merupakan bagian dari perusahaan juga. Oleh karena itu saran dan kritik para karyawan sangat membantu untuk perbaikan

