

**TOTAL QUALITY MANAGEMENT
SEBAGAI PERANGKAT MANAJEMEN BARU UNTUK OPTIMISASI**

Ketut Suardhika Natha
Jurusan Ilmu Ekonomi
Fakultas Ekonomi, Universitas Udayana, Denpasar

ABSTRAK

Permasalahan optimalisasi bukanlah perkara yang mudah. Untuk meraih suatu perairan yang optimal, perusahaan berusaha sekuat tenaga dengan memberdayakan sumber daya yang dimiliki. Secara matematis, nilai yang ingin diraih secara optimum oleh perusahaan, dirumuskan dengan nilai = *total revenue* – *total cost*. Secara nyata, pencapaian nilai yang optimal melibatkan berbagai macam strategi, yang tidak semata mata mengandalkan produk dan harga yang bernaung di bawah departemen pemasaran perusahaan, tetapi keseluruhan elemen dari perusahaan tersebut. Pendekatan *Total Quality Management* adalah salah satu upaya untuk meraih nilai yang optimal dengan melibatkan keseluruhan unsur perusahaan, di bawah satu visi bersama. Proses kerja yang lebih efektif dan efisien, diikuti oleh sumber daya manusia yang berkompeten dengan loyalitas dan daya juang yang tinggi, akan menghasilkan peningkatan kinerja yang berujung pada kepuasan konsumen.

Kata kunci: *Total Quality Management*, optimisasi

**THE TOTAL QUALITY MANAGEMENT AS A NEW MANAGEMENT
FRAMEWORK FOR OPTIMAZATION**

ABSTRACT

The problem of optimization is not a simple task. Reaching the highest objective of the company which is optimum result or optimum profit, the company will bring all of its force including human resource and others, to battle in the war of business. Scientific calculation formulated the value that will be reached by the company is equal to value = *total revenue* – *total cost*. By the following days, in a real life, to reach optimum result, company will conduct certain strategies which are not only prizing and product strategy, but involving all divisions of the company. The Total Quality Management is the answer to reach the goal. Total Quality Management requires the strength of each company divisions, human resources and other resources working together under one vision. The result will be a good working life, a better product and satisfied costumers.

Key words: *Total Quality Management*, optimalization

1. PENDAHULUAN

Optimisasi ialah suatu proses untuk mencapai hasil yang ideal atau optimal (nilai efektif yang dapat dicapai). 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 integer atau 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. Hal ini dapat dilihat dari persamaan nilai = $total\ revenue - total\ cost$.

Memaksimumkan persamaan tersebut adalah perkara yang kompleks karena mencakup faktor-faktor penentu penerimaan, biaya, dan tingkat diskonto untuk setiap tahunnya pada masa yang akan datang. Penerimaan total (TR) suatu perusahaan secara langsung ditentukan oleh jumlah produk yang dijual dan harga jualnya sehingga sangatlah penting untuk memikirkan elemen bauran pemasaran dan *bargaining power* dalam hal harga. Hal ini sebagai pembuktian bahwa sangat sulit bagi manajemen untuk mengambil suatu keputusan manajerial untuk mencapai laba optimal. Untuk keputusan sehari-hari teknik optimisasi parsial sering digunakan, yang lebih terfokus pada departemen-departemen yang ada di perusahaan. Di samping itu, penerapan teknik optimisasi parsial ini nyatanya adalah teknik yang paling sering digunakan.

Dewasa ini di tengah perkembangan teknologi, menjamurnya 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) adanya tendensi 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

Hal ini tentu saja sangat menyulitkan perusahaan ketika hanya berkuat pada permainan harga dan produk *mix*. Optimisasi yang diperlukan tentu saja tidak hanya melibatkan elemen produk *mix* yang bernaung di bawah manajer pemasaran, tetapi melibatkan keseluruhan elemen perusahaan itu sendiri.

Solusi terbaik untuk optimisasi perusahaan dalam kondisi demikian kerasnya persaingan serta semakin besarnya konsumen *power* dalam membuat pilihan, bahkan harga adalah *Total Quality*

Manajemen. Hal ini merupakan rombakan dari keseluruhan elemen perusahaan dengan satu visi bersama, sikap saling memiliki, dan kecintaan terhadap perusahaan. Alur yang akan dicapai adalah sebagai berikut.

Proses kerja yang efektif dan efisien diikuti oleh SDM yang berkompeten dan memiliki loyalitas dan daya juang yang tinggi. Berikutnya peningkatan kinerja dan berakhir pada kepuasan konsumen. Ketika kepuasan konsumen tercapai akan terjadi peningkatan pembelian secara *multiply* mengingat konsumen adalah *marketer* produk yang baik dan meningkatkan *total revenue*.

Total Quality Management

Perkembangan mutu terpadu pada mulanya sebagai suatu sistem perkembangan 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. Sejak 1980 keterlibatan mereka dalam manajemen terpadu telah dihargai di seluruh dunia. Adapun konsep-konsep mereka tentang mutu terpadu secara garis besar dapat dikemukakan berikut ini.

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

Seorang insiyur 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.

- Setiap orang harus mempunyai tugas yang jelas dan harus diselesaikan dalam satu hari
- Pekerjaan harus memiliki peralatan yang standar untuk menyelesaikan tugas yang menjadi bagiannya.
- Bonus dan intensif wajar diberikan kepada yang berprestasi maksimal.

- 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. 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.

3. 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.

- Quality is primarily the result of senior management actions and not the results of actions taken by workers.
- The system of work that determines how work is performed and only managers can create system.
- 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.

- Only senior managers determine the market in which the firm will participate and what product or service will be solved.

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

4. Prof. Juran

Ia mengunjungi Jepang pada tahun 1945. Di Jepang Juran membantu pimpinan Jepang di dalam menstrukturisasi industri sehingga mampu mengeksport 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 trilogi Juran, yaitu *finance planning, financial control, financial improvement*. Adapun perincian trilogi itu sebagai berikut.

- *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.
- *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.
- *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 berbeda-beda”. 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.

2. DELAPAN DIMENSI MUTU

Dalam hal kualitas dianggap layak, maka diperlukan suatu produk untuk dapat memenuhi dimensi-dimensi berikut ini.

1. *Performa*: seberapa cocok produk itu digunakan sesuai dengan fungsi pemenuhan kebutuhannya
2. *Features*: konten dari produk yang membedakannya dari produk lain
3. *Reliabilitas*: seberapa lama produk itu dapat bertahan dari kerusakan
4. *Conformance*: sejauh mana produk dapat dikembangkan oleh konsumen itu sendiri.
5. *Durabilitas*: seberapa lama produk dapat digunakan sampai benar benar tidak dapat dipakai lagi
6. *Serviceability, speed, cost, ease to repair*: ada tidaknya servis center dan seberapa banyak biaya yang dikeluarkan konsumen untuk itu.
7. *Esthetic*: nilai keindahan dari produk, termasuk dalam definisi ini adalah tampilan fisik produk
8. *Perceived quality*: kesan yang membekas dari produk pada pemikiran konsumen

3. DEFINISI MANAJEMEN MUTU TERPADU

ISO: TQM adalah pendekatan manajemen pada suatu organisasi, berfokus pada kualitas dan didasarkan atas partisipasi dari keseluruhan sumber daya manusia dan ditujukan pada kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan dan

memberikan manfaat pada anggota organisasi (sumber daya manusianya) dan masyarakat

TQM juga diterjemahkan sebagai pendekatan berorientasi pelanggan yang memperkenalkan perubahan manajemen yang sistematis dan perbaikan terus menerus terhadap proses, produk, dan pelayanan suatu organisasi. 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*). Tujuan utama *Total Quality Management* adalah perbaikan mutu pelayanan secara terus-menerus. Dengan demikian, juga *Quality Management* sendiri yang harus dilaksanakan secara terus-menerus. Sejak tahun 1950-an pola pikir mengenai mutu terpadu atau TQM sudah muncul di daratan Amerika dan Jepang dan akhirnya Koji Kobayashi, salah satu CEO of NEC, diklaim sebagai orang pertama yang mempopulerkan TQM, yang dia lakukan pada saat memberikan pidato pada pemberian penghargaan Deming prize di tahun 1974 (Deming prize, established in December 1950 in honor of W. Edwards Deming, was originally designed to reward Japanese companies for major advances in quality improvement. Over the years it has grown, under the guidance of Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE) to where it is now also available to non-Japanese companies, albeit usually operating in Japan, and also to individuals recognised as having made major contributions to the advancement of quality.)

Banyak perusahaan Jepang yang memperoleh sukses global karena memasarkan produk yang sangat bermutu. Perusahaan/organisasi yang ingin mengikuti perlombaan/ bersaing untuk meraih laba/manfaat tidak ada jalan lain kecuali harus menerapkan *Total Quality Management*. Philip Kotler (1994) mengatakan “Quality is our best assurance of customer allegiance, our strongest defence against foreign competition and the only path to sustain growth and earnings”.

Di Jepang, TQM dirangkum menjadi empat langkah, yaitu sebagai berikut.

- Kaizen: difokuskan pada improvisasi proses berkelanjutan (*continuous Improvement*) sehingga proses yang terjadi pada organisasi menjadi *visible* (dapat dilihat), *repeatable* (dapat dilakukan secara berulang-ulang), dan *measurable* (dapat diukur).
- Atarimae Hinshitsu: berfokus pada efek *intangible* pada proses dan optimisasi dari efek tersebut.
- Kansei: meneliti cara penggunaan produk oleh konsumen untuk peningkatan kualitas produk itu sendiri.
- Miryokuteki Hinshitsu: manajemen taktis yang digunakan dalam produk yang siap untuk diperdagangkan.

Penerapan *Total Quality Management* dipermudah oleh beberapa piranti, yang sering disebut “alat TQM”. Alat-alat ini membantu kita menganalisis dan mengerti masalah-masalah serta membantu membuat perencanaan.

Delapan alat TQM yang diuraikan adalah sebagai berikut.

1. Curah pendapat (sumbang saran) - *Brainstorming*
Curah pendapat adalah alat perencanaan yang dapat digunakan untuk mengembangkan kreativitas kelompok. Curah pendapat dipakai, antara lain untuk menentukan sebab-sebab yang mungkin dari suatu masalah atau merencanakan langkah-langkah suatu proyek.
2. Diagram alur (bagan arus proses)
Bagan arus proses adalah satu alat perencanaan dan analisis yang digunakan, antara lain untuk menyusun gambar proses tahap demi tahap untuk tujuan analisis, diskusi, atau komunikasi dan menemukan wilayah-wilayah perbaikan dalam proses.
3. Analisis SWOT
Analisis SWOT adalah suatu alat analisis yang digunakan untuk menganalisis masalah-masalah dengan kerangka *Strengths* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (peluang), dan *Threats* (ancaman).
4. Ranking preferensi

Alat ini merupakan suatu alat interpretasi yang dapat digunakan untuk memilih gagasan dan pemecahan masalah di antara beberapa alternatif.

5. Analisis tulang ikan
Analisis tulang ikan (juga dikenal sebagai diagram sebab-akibat) merupakan alat analisis, antara lain untuk mengkategorikan berbagai sebab potensial dari suatu masalah dan menganalisis apa yang sesungguhnya terjadi dalam suatu proses.
 6. Penilaian kritis
Penilaian kritis adalah alat bantu analisis yang dapat digunakan untuk memeriksa setiap proses manufaktur, perakitan, atau jasa. Alat ini membantu kita untuk memikirkan apakah proses itu memang dibutuhkan, tepat, dan apakah ada alternatif yang lebih baik.
 7. *Benchmarking*
Benchmarking adalah proses pengumpulan dan analisis data dari organisasi kita dan dibandingkan dengan keadaan di dalam organisasi lain. Hasil dari proses ini akan menjadi patokan untuk memperbaiki organisasi kita secara terus menerus. Tujuan *benchmarking* adalah bagaimana organisasi kita bisa dikembangkan sehingga menjadi yang terbaik.
 8. Diagram analisa medan daya (bidang kekuatan)
Diagram medan daya merupakan suatu alat analisis yang dapat digunakan, antara lain untuk mengidentifikasi berbagai kendala dalam mencapai suatu sasaran dan mengidentifikasi berbagai sebab yang mungkin serta pemecahan dari suatu masalah atau peluang.
- Syarat syarat pelaksanaan TQM dalam suatu perusahaan adalah sebagai berikut.
1. Setiap perusahaan/organisasi harus secara terus menerus melakukan perbaikan mutu produk dan pelayanan sehingga dapat memuaskan para pelanggan.
 2. Memberikan kepuasan kepada pemilik, pemasok, karyawan, dan para pemegang saham.
 3. Memiliki wawasan jauh ke depan dalam mencari laba dan memberikan kepuasan.

4. Fokus utama ditujukan pada proses, baru menyusul hasil.
5. Menciptakan kondisi di mana para karyawan aktif berpartisipasi dalam menciptakan keunggulan mutu.
6. Ciptakan kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan dan aktif memotivasi karyawan bukan dengan cara otoriter sehingga diperoleh suasana kondusif bagi lahirnya ide-ide baru.
7. Rela memberikan ganjaran, pengakuan bagi yang sukses dan mudah memberikan maaf bagi yang belum berhasil/berbuat salah.
8. Setiap keputusan harus berdasarkan pada data, baru berdasarkan pengalaman/pendapat.
9. Setiap langkah kegiatan harus selalu terukur jelas sehingga pengawasan lebih mudah.
10. Program pendidikan dan pelatihan hendaknya menjadi urutan utama dalam upaya peningkatan mutu.

4. ELEMEN PENDUKUNG DALAM TQM

Elemen-elemen pendukung TQM dimaksud adalah sebagai berikut.

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 MMT/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, visi, maupun proses manajemen, yang dapat mereka gunakan untuk mencapai keduanya. Pimpinan bisnis harus mengerti bahwa

MMT adalah suatu proses yang terdiri atas 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 keterampilan setiap karyawan yang pengertiannya tentang apa yang dibutuhkan oleh pelanggan ini mencakup mendidik dan melatih semua karyawan, memberikan informasi yang mereka butuhkan untuk menjamin perbaikan mutu dan memecahkan persoalan. Pelatihan inti 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 digunakan dalam rangka mencapai kepuasan pelanggan yang paripurna.

3. Struktur Pendukung

Manajer senior mungkin memerlukan dukungan untuk melakukan perubahan yang dianggap perlu dalam 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 menungkingkan 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 di dalam menetapkan proses manajemen mutu. Penjelasan, pendapat harus diganti dengan data dan setiap orang harus diberi tahu bahwa yang penting bukan yang dipikirkan, melainkan yang diketahuinya berdasarkan data. Di dalam menentukan penggunaan data, kepuasan pelanggan eksternal harus diukur untuk menentukan seberapa jauh pengetahuan pelanggan bahwa kebutuhan mereka benar-benar dipenuhi.

Di samping keenam elemen pendukung di atas, ada unsur yang tidak bisa diabaikan, yaitu gaya kepemimpinan dalam organisasi/perusahaan bersangkutan. Suatu cara/gaya bagaimana seorang manajer sebagai seorang pimpinan melakukan sesuatu sangat berpengaruh pada pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh bawahan/karyawan.

Terdapat 13 hal yang perlu dimiliki oleh seorang pimpinan dalam manajemen mutu terpadu, yaitu sebagai berikut.

1. Pimpinan mendasarkan keputusan pada data, bukan pendapat saja.
2. Pimpinan merupakan pelatih dan fasilitator bagi setiap individu/bawahan.
3. Pimpinan harus secara aktif terlibat dalam pemecahan masalah yang dihadapi oleh bawahan.
4. Pimpinan harus bisa membangun komitmen, yang menjamin bahwa

setiap orang memahami misi, visi, nilai, dan target perusahaan yang jelas.

5. Pimpinan dapat membangun dan memelihara kepercayaan.
6. Pimpinan harus paham betul untuk mengucapkan terima kasih kepada bawahan yang berhasil/berjasa.
7. Aktif mengadakan kaderisasi melalui pendidikan dan pelatihan yang terprogram.
8. Berorientasi selalu pada pelanggan internal/eksternal.
9. Pandai menilai situasi dan kemampuan orang lain secara tepat.
10. Dapat menciptakan suasana kerja yang sangat menyenangkan.
11. Mau mendengar dan menyadari kesalahan.
12. Selalu berusaha memperbaiki sistem dan banyak berimprovisasi.
13. Bersedia belajar kapan saja dan di mana saja.

Kita sependapat bahwa mutu tidak ditentukan oleh pekerjaan di bengkel atau oleh teknis pemberi jasa yang bekerja melayani pelanggan. Akan tetapi, ditentukan oleh para manajer senior suatu organisasi yang berkat posisi yang dimilikinya bertanggung jawab kepada pelanggan, karyawan, pemasok, dan pemegang saham untuk keberhasilan suatu usaha. Manajer senior ini mengalokasikan implementasi proses manajemen yang memungkinkan perusahaan memenuhi visi dan misi mereka. Dengan mengkombinasikan prinsip-prinsip tentang mutu oleh para ahli dengan pengalaman praktik telah dicapai pengembangan suatu model sederhana, tetapi sangat efektif untuk mengimplementasikan manajemen mutu terpadu. Model tersebut terdiri atas komponen-komponen berikut.

1. Tujuan: perbaikan terus-menerus, artinya mutu selalu diperbaiki dan disesuaikan dengan perubahan yang menyangkut kebutuhan dan keinginan para pelanggan.
2. Prinsip: fokus pada pelanggan, perbaikan proses, dan keterlibatan total.
3. Elemen: kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan, struktur pendukung, komunikasi, ganjaran dan pengakuan, serta pengukuran.

Model di atas dibentuk berdasarkan tiga prinsip mutu terpadu, yaitu sebagai berikut.

1. Fokus kepada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.

2. Fokus pada perbaikan proses kerja untuk memproduksi secara konsisten produk yang dapat diterima.
3. Fokus yang memanfaatkan bakat para karyawan.

5. MODEL TQM



Salah satu kerangka model TQM:

1. *Ethics* / etika
2. *Integrity* / integritas
3. *Trust* / kepercayaan
4. *Training* /diklat
5. *Teamwork* / kerja sama
6. *Leadership* / kepemimpinan
7. *Recognition* / akreditasi
8. *Communication* / komunikasi

Elemen Kunci TQM

Model TQM di atas menunjukkan suatu *philosophy* bahwa mutu yang diinginkan didapat dari kekuatan kepemimpinan, perencanaan, *design*, dan peningkatan inisiatif. Kedelapan elemen kunci tersebut dapat dikelompokkan menjadi empat bagian, yaitu sebagai berikut.

1. *Foundation*, termasuk di dalamnya *ethics, integrity, and trust*.
2. *Building Bricks*, termasuk di dalamnya *training, teamwork, and leadership*.
3. *Binding Mortar*, termasuk di dalamnya adalah *communication*.
4. *Roof* adalah *recognition*.

1. *Foundation*

TQM dibangun di atas suatu fondasi yang terdiri atas *ethics, integrity, dan trust*. Ini akan menumbuhkan keterbukaan, keadilan, ketulusan dan memberikan peluang bagi semua orang untuk ikut serta dalam proses pelaksanaannya. Ketiga elemen kunci pada grup ini akan membuka potensi TQM yang luar biasa. Ketiganya berjalan beriringan, tetapi memberikan kontribusi yang berbeda dan saling melengkapi dalam TQM.

- a. *Ethics* adalah suatu bentuk kedisiplinan akan menjalankan hal-hal yang dianggap baik oleh perusahaan dan menghindarkan diri dari tindakan-tindakan yang dianggap buruk. Ada dua jenis etika perusahaan, yaitu yang berkaitan dengan etika bisnis dan etika personal, etika dari individual SDM terhadap perusahaan dan sesama SDM.
- b. *Integrity* termasuk di dalamnya adalah kejujuran, moralitas, nilai, keadilan, dan ketulusan. Semuanya harus terwujud dalam hubungan antara komponen perusahaan terhadap konsumen. Suatu perusahaan hendaknya mampu menilai apa yang konsumen harapkan dan apa yang pantas diberikan kepada konsumen berdasarkan nilai-nilai tersebut.
- c. *Trust* kepercayaan di antara karyawan dan pihak-pihak terkait dengan perusahaan akan memudahkan proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan. Jadi, kepercayaan akan mendatangkan lingkungan yang kooperatif terhadap TQM.

2. *Bricks*

Setelah memiliki fondasi yang kuat, maka pilar penyangga akan lebih kuat lagi dalam mencapai “atap” yang menjadi tujuan TQM, yaitu *recognition*. *Bricks* terdiri atas hal-hal berikut.

- a. *Training*—Diklat sangat penting bagi karyawan untuk meningkatkan produktivitasnya. Tugas diklat biasanya dibebankan pada supervisor atau badan tersendiri dari *Human Resources Departement*. Pada dasarnya diklat yang dibutuhkan karyawan di antaranya keahlian personal sesuai dengan pekerjaan masing-masing, kemampuan untuk bekerja aktif dalam tim, pemecahan masalah, pembuatan keputusan, ekonomi dan bisnis, dan keahlian teknis lainnya sehingga akan mampu mendapatkan karyawan yang efektif.
- b. *Teamwork*—Kekuatan tim akan lebih hebat dari individu. Dengan tim permasalahan akan lebih cepat diselesaikan dengan lebih banyak solusi yang dapat saling mengisi. Tim juga akan mampu mengimprovisasi proses dan pelaksanaan TQM. Ada tiga tipe tim yang disarankan dalam TQM, yaitu sebagai berikut.
 - i. *Quality Improvement Teams or Excellence Teams (QITS)* – Ini adalah bentukan tim yang sifatnya temporer yang bertugas untuk menyelesaikan problem yang spesifik. Biasanya bentukan tim ini digunakan dalam kurun waktu tiga sampai dengan dua belas bulan. Tim ini juga biasanya digunakan lagi ketika permasalahan yang sama timbul pada periode waktu berikutnya.
 - ii. *Problem Solving Teams (PSTs)* – Tim ini juga bersifat temporer dengan tugas menyelesaikan permasalahan yang juga spesifik dan mengidentifikasi serta

menangani penyebab permasalahan dengan kurun waktu satu minggu sampai dengan tiga bulan. Dengan tingkat permasalahan yang lebih rendah daripada permasalahan yang dihadapi QITS.

- iii. *Natural Work Teams (NWTs)* – Bentukan tim ini terdiri atas sekelompok kecil SDM ahli di bidangnya dengan tiap-tiap anggota tim memikul tugas dan tanggung jawab sendiri-sendiri yang dibagi berdasarkan kapabilitasnya. Konsep yang terdapat di dalam tim yang melibatkan karyawan, kesanggupan *me-manage* tim secara professional, dan kesatuan di antara anggota tim yang berupa lingkaran berkualitas. Tim ini berkesinambungan tanpa ada batas waktu dengan jam kerja kurang lebih satu sampai dengan dua jam setiap minggunya.

- c. *Leadership* – Bisa dikatakan sebagai kunci utama dalam TQM. Sosok kepemimpinan dalam TQM hendaknya yang memiliki visi ke depan dan mampu menginspirasi anggotanya. Pemimpin di sini juga berarti mampu membuat arah strategi yang dapat dipahami oleh semua komponen yang ada dengan nilai-nilai yang mewakili seluruh kepentingan. Sosok kepemimpinan ini biasanya dipegang oleh seorang manajer. Dalam TQM juga dibutuhkan supervisor yang berkomitmen untuk memimpin karyawan. Seorang supervisor harus paham betul.

TQM dengan seperangkat nilai dan *philosophy* yang terkandung di dalamnya dan mampu mengkomunikasikannya ke seluruh elemen yang berada di bawahnya. Intinya keseluruhan TQM harus dipahami, dipegang, dan dipimpin oleh perangkat *top management* yang harus

memiliki komitmen tinggi terhadap hal tersebut. Nilai obyektivitas harus dijunjung tinggi karena *top management* bertindak dari *planer* sampai *measurement*.

3. *Binding Mortar*

Binding Mortar merupakan elemen kunci yang melingkupi keseluruhan model dari TQM.

Communication – Komunikasi adalah suatu jembatan yang menentukan keberhasilan TQM. Komunikasi yang tidak tepat dan tidak tertuju ke sasaran akan mengakibatkan rubuhnya model TQM. Kesatuan dari keseluruhan elemen kunci ini disatukan dengan suatu komunikasi yang tepat, yang tepat sasaran dan tepat ide. Komunikasi yang baik dalam TQM diperlukan antara seluruh elemen organisasi, *supplier*, dan konsumen. Dalam kondisi apa pun seorang supervisor harus peka terhadap aliran informasi yang ada di sekitarnya yang kemudian disampaikan ke manajemen untuk diolah sedemikian rupa menjadi suatu keputusan terhadap suatu kondisi berupa informasi untuk kemudian disampaikan ke pihak-pihak yang terkait. Ada beberapa macam komunikasi, yaitu sebagai berikut.

- i. *Downward communication* – Aliran komunikasi dari atas ke bawah. Komunikasi ini tergolong dominan dalam organisasi. Dari top manajemen yang menyampaikan informasi ke supervisor, selanjutnya dari supervisor ke karyawan adalah contoh dari komunikasi ini.
- ii. *Upward communication* – Dapat berupa kritikan karyawan terhadap manajemen atau hasil mata-mata karyawan dan pengetahuan lainnya dari karyawan yang disampaikan ke atas, demi kesempurnaan TQM.
- iii. *Sideways communication* – Komunikasi ini sangat penting karena memecah dinding pembatas antara satu departemen dengan departemen lainnya. Tanpa komunikasi ini TQM akan terpecah

dari satu departemen dengan yang lainnya.

4. *Roof*

Recognition – Recognition adalah elemen terakhir dari TQM. Seharusnya elemen ini mampu memberikan sugesti dan *achivement* bagi tim dan karyawan individual. Dengan seseorang memperoleh suatu pengakuan, akredibilitas, maka secara otomatis akan terjadi perubahan yang luar biasa dalam kepercayaan diri, *self esteem*, produktivitas, dan kualitas kerja yang sesuai dengan mutu yang diharapkan perusahaan. Secara tidak langsung hal inilah yang pada akhirnya akan memberikan kepuasan kepada konsumen berupa produk dengan mutu yang tinggi sebagai hasil dari pemberdayaan SDM yang berkualitas.

Pengakuan atau kredibilitas dapat terjadi dengan cara, terjadi pada tempat serta terjadi pada waktu, antara lain sebagai berikut.

- Cara – Berupa sertifikat penghargaan, trofi, plakat, dan sebagainya.
- Tempat – Penampilan yang baik dapat dilihat dari kondisi kerja departemen, panitia, tim, dan top manajemen. Pengakuan di sini terjadi di kalangan departemen, top manajemen, ataupun di kalangan karyawan
- Waktu – Pengakuan dapat diberikan pada waktu tertentu, seperti rapat staf, penghargaan yang sifatnya rutin, dan sebagainya.

6. MODEL TQM YANG DISEDERHANAKAN

Untuk membuat dan mengaplikasikan sebuah model dari *Total Quality Management*, maka dilakukan langkah-langkah awal sebagai berikut.

1. Mengidentifikasi elemen-elemen yang diperlukan untuk kesuksesan pendekatan manajemen kualitas.
2. Mengetahui cara cara agar keseluruhan elemen tersebut dapat terkoneksi satu dengan yang lain sehingga dapat mencapai tujuan.
3. Membuat pilihan-pilihan proses yang dapat dipilih dalam mencapai tujuan dari manajemen kualitas.

4. Mempelajari keahlian dan pengetahuan untuk menyeimbangkan perencanaan startegik perusahaan yang akan dilakukan dengan rutinitas proses operasional sehari-hari.
5. Mempelajari keahlian dan pengetahuan yang akan digunakan oleh tiap-tiap sumber daya manusia dan sumber daya perusahaan untuk peningkatan aktivitas produksi sehari-hari.
6. Belajar untuk menghilangkan kesan cambukan SDM dalam peningkatan produktivitas sebagai upaya mereka untuk menjadi karyawan pilihan dalam satu bulan, tetapi membuat mereka melakukannya secara tulus.
7. Mempelajari keahlian manajemen dengan baik dan mengetahui kebutuhan karyawan dan sumber daya perusahaan lainnya agar semua elemen yang berperan dalam TQM dapat bekerja sampai pada titik tertinggi
8. Menghindari titik kepuasan karyawan yang akan menyebabkan mereka berhenti untuk meningkatkan produktivitas dan justru sebaliknya harus mempelajari hal-hal yang membakar semangat mereka pada saat proses TQM berlangsung.

Pelaksanaan Model TQM harus berpegang pada prinsip-prinsip kesuksesan model TQM berikut.

1. Kesuksesan TQM membutuhkan perubahan tingkah laku dan budaya
2. Manajemen TQM harus dipisah dari HRD dan Manajemen Organisasional (OM), dengan kata lain divisi TQM hendaknya dibuat tersendiri.
3. Kesuksesan sistem TQM adalah kemampuan untuk memadukan manajemen organisasi dengan Departemen *Human Resource Development*.
4. TQM, HRM, dan OM haruslah memiliki satu kesatuan pandangan dan berkesinambungan.

Dua macam pendekatan Model TQM adalah sebagai berikut.

1. *Traditional Management Approach* (Model Pendekatan Tradisional)
Model ini adalah model yang paling sering digunakan, yaitu pimpinan perusahaan membuat suatu pendekatan

TQM dengan memaksakan penerapan TQM yang akan diberlakukan ke HRD dan OM. Hal ini berarti bahwa pimpinan tidak berdampingan dengan HRD dan OM dalam merancang TQM itu sendiri. Akibatnya adalah pendekatan ini dapat mengalami kegagalan sebanyak 80%. Hal itu terjadi karena yang terkesan dari TQM dengan pendekatan ini adalah *Rat Race* atau perburuan hadiah yang akan menimbulkan cara-cara tidak sehat atau *Run end* atau kinerja yang mendadak berhenti ketika seorang karyawan merasa tidak mampu ataupun sudah puas.

2. *Integrated Management Approach* (Model Pendekatan Terpadu)

TQM adalah perpaduan dan penyeimbangan antara budaya kerja yang telah ada di OM dan HRD dengan budaya yang akan diciptakan oleh TQM sehingga tercipta suatu garis tengah yang menjembatani semua kebutuhan dan kebudayaan HRD dan OM dengan alur dari TQM dengan tujuan yang dibawa oleh TQM. Dengan demikian, di antara ketiganya akan tercipta suatu integritas, kesepahaman, tanpa adanya rasa saling dirugikan dan mereka akan berkinerja lebih baik tanpa perlu merasakan aura kompetisi yang tidak sehat seperti *Rat Race* dan *Runs end*. Tingkat keberhasilan sangat tinggi mengingat akan disesuaikan antara tingkat keberhasilan yang diinginkan perusahaan dengan kemampuan dan kemauan para pelaksana.

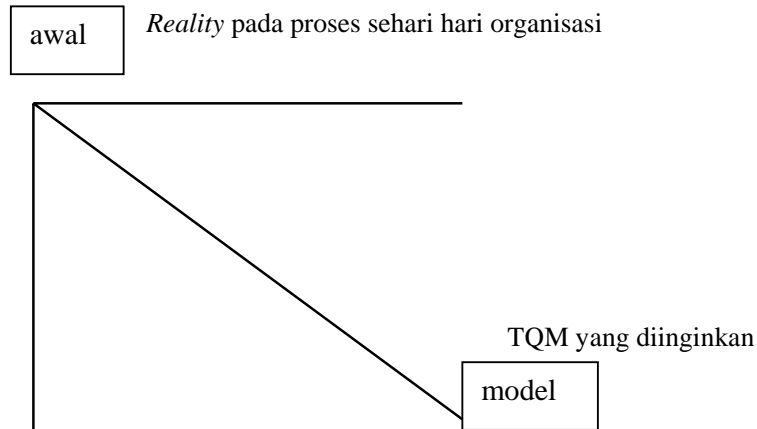
Model TQM yang Disederhanakan

Untuk beberapa perusahaan, akan menjadi sangat sulit ditemukan titik temu dalam perencanaan TQM pendekatan terpadu. Ada beberapa hal yang dapat dijadikan prinsip, di antaranya adalah sebagai berikut.

1. Para manajer berkomitmen untuk melaksanakan model yang akan mereka buat bersama
2. Formula sederhananya adalah HRD + *Organisation Development* = TQM. Keduanya harus saling melengkapi tanpa harus merugikan salah satunya.

3. Cara gampang untuk membuat TQM yang disederhanakan dengan membuat bagan sebagai berikut.

Bagan Model TQM yang Disederhanakan



Reality kinerja SDM sehari hari

Dari model di atas dapat dilihat bahwa TQM yang disederhanakan dalam model integritas adalah bentukan dari titik tengah kinerja karyawan yang ditingkatkan dengan proses kinerja perusahaan yang juga ditingkatkan. Keduanya mengalami titik temu, sehingga karyawan tidak merasa terpaksa melakukan TQM dan perusahaan juga mampu meningkatkan kualitas proses kerja mereka dengan kapasitas yang diterima karyawan.

7. SIMPULAN

Bahwa pendekatan yang digunakan perusahaan dalam rangka mencapai nilai optimal, sebaiknya menggunakan *Total Quality Management*. Karena *Total Quality Management* adalah suatu upaya pemberdayaan menyeluruh dari elemen perusahaan yang bekerja pada satu visi untuk meraih objective bersama dari perusahaan.

Kerangka dari TQM adalah sumber daya yang dapat diandalkan, selanjutnya menghasilkan efektivitas dan efisiensi dari kinerja perusahaan, yang menghasilkan produk yang berkualitas, sehingga kepuasan konsumen akan dapat diraih dengan mudah.

DAFTAR PUSTAKA

- Arshad, Lincoln. 2000. *Ekonomi Manajerial Edisi ke 3*. Yogyakarta: BPF.
- Salvatore, Dominic. 2005. *Ekonomi Manajerial dalam Perekonomian Global*. Jakarta: Salemba Empat.
- Tjiptono, Fandy, dan Diana Anastasia. 2003. *Total Quality Manajemen*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.

www.wikipedia.org

www.sinarharapan.com.