

TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)

Tiap perusahaan tentu menginginkan adanya perbaikan secara terus menerus dalam tiap bidang yang dimilikinya. Sebagai suatu konsep yang mendasar maka perusahaan akan menerapkan [Total Quality Management \(TQM\)](#) untuk melakukan perbaikan secara terus menerus yang melibatkan semua komponen dalam perusahaan tersebut.

Jadi dalam prakteknya perbaikan yang dilakukan oleh perusahaan menyangkut semua hal yang melibatkan semua sumber daya manusia yang dimiliki melalui suatu proses manajemen yang telah terorganisir dengan baik. Perbaikan yang dilakukan secara terus menerus tersebut dimaksudkan untuk memperbaiki kualitas produk maupun jasa yang dihasilkan perusahaan.

Agar saat proses produksi bisa berjalan dengan lancar perusahaan membutuhkan tenaga kerja yang produktif untuk seleksi barang berkualitas maupun barang yang tidak berkualitas. Seiring dengan berkembangnya mekanisasi industri yang terus maju sehingga menyebabkan beberapa industri menjadi tidak teratur dan mengalami perubahan yang kurang baik pada sistem manajemennya. Karena terjadi perubahan pada bidang industri tersebut banyak produsen yang tidak memberikan perhatian lebih dalam proses produksi barang atau jasa. Di beberapa tempat bahkan muncul anggapan bahwa dengan adanya pengawas justru akan menyulitkan potensi yang dimiliki pekerja dan supervisor untuk bekerja lebih baik.

Dalam perkembangannya perusahaan akan terus meningkatkan produksi dan beberapa komponen pendukungnya tak terkecuali sumber daya manusia yang berperan aktif dalam pencapaian tujuan perusahaan. Untuk mengendalikan kualitas barang yang dijual dipasaran tersebut maka perusahaan akan melakukan perbaikan secara terus menerus melalui [Total Quality Management \(TQM\)](#).

Dalam pelaksanaannya mungkin TQM ini akan mengalami banyak kendala namun ketika banyak pihak terutama bagian-bagian dalam perusahaan membantu pencapaian tujuan maka akan mudah bagi perusahaan untuk meningkatkan TQM. Adanya TQM membuat perusahaan berada pada posisi yang aman dan tidak mudah tergantikan oleh perusahaan atau produsen lain. Ketika produk yang dikeluarkan oleh satu perusahaan mengalami penurunan kualitasnya maka produk akan segera tergantikan oleh produk yang sama namun dari produsen yang berbeda. Ketakutan inilah yang sering dialami oleh perusahaan dalam era globalisasi.

Pengertian Total Quality Manajemen (TQM)

Definisi 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).

Menurut Ariani (1999;25)

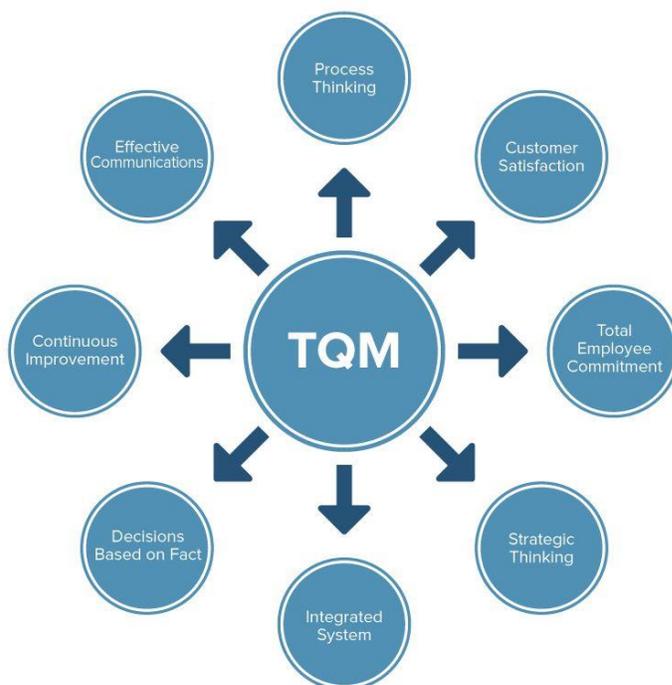
Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management) merupakan suatu penerapan metode kuantitatif dan sumber daya manusia untuk memperbaiki dalam penyediaan bahan baku maupun pelayanan bagi organisasi, semua proses dalam organisasi pada tingkatan tertentu di mana kebutuhan pelanggan terpenuhi sekarang dan dimasa datang.

Menurut Tjiptono & Diana (2004)

TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. 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.

Total Quality Management (TQM) atau disebut pula Pengelolaan Mutu Total

Merupakan sebuah konsep yang meliputi usaha meningkatkan mutu secara terus menerus pada semua tingkatan manajemen dan seluruh struktur yang terdapat dalam organisasi (Harianto, 2005).



1. Pengertian Total Quality Management

Total Quality Management merupakan suatu konsep yang digunakan untuk melakukan suatu perbaikan secara berkelanjutan dengan peran serta semua karyawan dalam perusahaan tersebut. Melalui suatu proses management kemudian perusahaan akan melakukan beberapa langkah konkrit untuk memudahkan perbaikan dari berbagai sisi. [Marketing strategy and quality management for best business.](#)

Total merupakan suatu strategi yang dilakukan secara menyeluruh yang berhubungan dengan TQM tersebut yang melibatkan seluruh manajemen maupun karyawan dalam perusahaan atau pabrik. Semua orang harus berperan aktif dalam pencapaian tujuan TQM ini. Keseluruhan perbaikan dilakukan bukan hanya kepada pelanggan internal saja namun juga kepada konsumen eksternal, pemasok atau supplier maupun pihak personalia.

Dalam TQM juga mengandung makna adanya kualitas, hal ini berarti bahwa TQM lebih menekankan pada pelayanan yang berhubungan dengan kualitas yang bisa dirasakan oleh pelanggan. Pada kenyataannya memang ekspektasi para pelanggan akan bersifat individu namun hal ini bergantung pada latar belakang sosial maupun ekonomi dari pelanggan itu sendiri. Kualitas produk yang dihasilkan suatu perusahaan mungkin tidak akan sama penilaiannya oleh satu pelanggan dengan pelanggan lainnya. Hal inilah yang sering menjadi masalah sekaligus tantangan bagi TQM untuk memberikan kualitas yang baik bagi para pelanggannya. TQM pun juga erat kaitannya dengan manajemen, manajemen ini nantinya akan berorientasi pada manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan pelaksanaan TQM itu sendiri.

Dalam prakteknya TQM akan mengimplementasikan adanya perubahan baik dalam struktur organisasi, manajerial maupun perubahan secara fundamental mengenai beberapa hal. Perubahan fundamental yang dilakukan oleh perusahaan diantaranya adalah mengenai misi, visi, strategi orientasi maupun beberapa praktek yang dilakukan oleh pihak manajemen.

Untuk meningkatkan TQM tersebut memang perusahaan bisa melakukan beberapa pendekatan yang dianggap paling mudah. Peningkatan produktivitas melalui TQM tersebut dilakukan dengan cara meningkatkan efisiensi input melalui penambahan produk persatuan unit. Bila perusahaan menggunakan efisiensi input ini maka cara yang dilakukan adalah dengan meminimalkan biaya produksi maupun biaya tenaga kerja. Sayangnya banyak perusahaan yang masih ragu menggunakan pendekatan TQM tersebut.

Dari berbagai persoalan yang terjadi pada beberapa perusahaan kemudian hal ini menimbulkan gagasan untuk memberikan perhatian kepada sumber daya manusia yang dimiliki. Cara yang dilakukan dalam sistem ini adalah dengan memberikan pengarahan kepada karyawan agar bisa mencapai kepuasan yang maksimal.

Semua yang dilakukan perusahaan untuk menunjang konsep TQM adalah dengan cara memaksimalkan partisipasi karyawan agar semua perbaikan bisa mendapatkan hasil yang

maksimal. Perusahaan banyak yang menyebut TQM sebagai manajemen kualitas terpadu yang mengedepankan perbaikan kualitas. Sistem manajemen kualitas tersebut merupakan sejumlah prosedur yang terangkum dalam berbagai praktek standar untuk proses manajemen sistem.

2. Pendekatan kualitas dalam TQM

Karena TQM mengedepankan pendekatan mengenai kualitas maka perusahaan akan terus melakukan perbaikan terhadap kualitas suatu produk. Dalam suatu perusahaan pun juga harus dilakukan pengendalian kualitas yang berfokus pada produk akhir yang dihasilkan harus standart sesuai dengan ketentuan.

Berikut beberapa tujuan dari pengendalian kualitas dalam TQM:

- Mencegah proses pembuatan produk yang tidak terkendali
- Memperbaiki proses pembuatan produk yang tidak sesuai dan tidak terkontrol
- Melakukan sampling terhadap penerimaan barang jadi yang siap dipasarkan
- Bertujuan untuk menghasilkan produk yang berkualitas unggul dan memiliki nilai yang tinggi
- Meminimalkan biaya produksi baik biaya bahan baku maupun biaya tenaga kerja

Kualitas mengandung pengertian bahwa ada kecocokan terhadap pemakaian yang dilakukan oleh konsumen. Kualitas merupakan suatu usaha untuk memenuhi kebutuhan konsumen dari awal hingga beberapa waktu sesuai kebutuhan konsumen. Kualitas mengandung sejumlah karakter yang bisa diukur untuk menentukan tingkat kebaikan suatu produk sesuai dengan kebutuhan konsumen.

Konsumen selalu menginginkan manfaat dan juga harga dari produk yang dihasilkan. Apabila manfaat produk dirasakan sangat membantu dan memberikan kepuasan kepada konsumen maka inilah yang dinamakan kualitas baik. Karena itu kualitas sangat erat kaitannya dengan konsumen dan konsumen akan menentukan kelangsungan hidup perusahaan.

Bila perusahaan menginginkan lebih banyak konsumen dalam jangka waktu yang cukup lama untuk kelangsungan usahanya maka ada beberapa karakter produk yang harus dipenuhi oleh produsen untuk menghasilkan produk yang berkualitas. Kualitas dari produk yang diinginkan konsumen diantaranya adalah kualitas produk atau jasa, kualitas pengiriman produk, kualitas biaya, kualitas keamanan maupun kualitas dalam memberikan pelayanan kepada konsumen.

Dari beberapa karakter tersebut jelas bahwa konsumenlah yang memberikan penilaian terhadap manfaat serta kualitas dari produk yang dihasilkan perusahaan bersangkutan.

Perusahaan dalam merancang, memproduksi maupun menjual produk agar berkualitas maka harus berorientasi pada konsumennya. Jika konsumen tidak dilibatkan dalam survey sebelum

dilakukan proses produksi maka akan sulit bagi perusahaan untuk memenuhi kepuasan pada konsumennya.

3. Alat dan Langkah dalam TQM

Dalam TQM ada beberapa alat dan langkah yang harus dilakukan untuk melakukan perbaikan secara menyeluruh. Alat tersebut secara langsung akan memudahkan masing-masing individu yang berperan didalamnya untuk mendapatkan kemudahan dari berbagai faktor yang ada. Langkah dalam TQM tersebut sering dilakukan oleh perusahaan di Jepang dan hasilnya sangat luar biasa untuk meningkatkan kualitas produk kepada konsumen.

Berikut beberapa langkah yang ada pada Total Quality Management:

- Kaizen

Langkah TQM ini merupakan sebuah improvisasi secara terus menerus sehingga membuat suatu proses dalam organisasi atau perusahaan menjadi terlihat nyata. Konsep atau langkah ini bisa dilakukan secara berulang-ulang dan terus menerus untuk hasil yang maksimal sehingga dapat diukur oleh perusahaan bersangkutan.

- Kansei

Untuk meningkatkan kualitas produk yang dibutuhkan oleh konsumen maka perusahaan bisa melakukan survey dan penelitian secara detail bagaimana konsumen menggunakan produk tersebut. Cara ini juga bisa mengukur kualitas produk apakah konsumen benar-benar menyukai produk perusahaan tau hanya sekedar untuk pemenuhan kebutuhan sesaat saja.

- Atarimae Hinshitsu

Langkah dalam peningkatan kepuasan pelanggan ini berfokus pada proses maupun optimasi dari efek intangible.

- Miryokuteki Hinshitsu

Langkah selanjutnya yang dilakukan dalam TQM ini adalah dengan melakukan manajemen taktis untuk beberapa produk yang sudah siap diperdagangkan. Beberapa piranti akan memudahkan proses penerapan TQM karena peralatan tersebut akan membantu analisa berbagai masalah dan memudahkan perusahaan untuk membuat perencanaan.

Dari empat langkah tersebut, penerapan TQM juga menggunakan beberapa alat penting diantaranya adalah:

a) Jajak pendapat

Alat yang digunakan dalam TQM tersebut merupakan alat untuk perencanaan yang digunakan dalam pengembangan kreativitas suatu kelompok. Jajak pendapat tersebut digunakan untuk menetapkan berbagai sebab dari suatu masalah yang digunakan dalam perancangan suatu proyek.

b) Analisis SWOT

Analisis ini merupakan alat yang digunakan untuk menganalisa berbagai masalah dengan menggunakan kerangka berupa kekuatan dan kelemahan serta ancaman maupun peluang yang akan didapatkan oleh perusahaan. Analisis ini nantinya akan membantu perusahaan untuk menghindarkan mereka dari pergeseran produk oleh produsen lainnya.

c) Bagan arus proses

Bagan arus proses diartikan sebagai alat yang digunakan untuk menganalisa sekaligus untuk merancang suatu gambar tahap demi tahap yang berhubungan dengan perbaikan komponen dalam perusahaan tersebut untuk meningkatkan kualitas dan nilai suatu barang.

d) Analisa tulang ikan

Analisa ini digunakan sebagai alat TQM yang menggambarkan diagram sebab akibat sebagai analisis. Dalam diagram ini akan dikategorikan beberapa penyebab masalah yang paling potensial yang terjadi pada suatu proses produksi.

e) Penilaian kritis

Penilai ini merupakan alat bantu dalam menganalisa serta digunakan untuk memeriksa proses manufaktur, proses perakitan maupun jasa. Dengan menggunakan penilaian kritis tersebut maka akan membantu anda untuk memikirkan kembali dan mempertimbangkan apakah proses tersebut memang dibutuhkan, sudah tepat perencanaannya, atautkah ada beberapa alternative lainnya yang jauh lebih baik.

f) Benchmarking

Alat ini merupakan suatu proses yang bertujuan untuk pengumpulan dan analisa data dari suatu organisasi dibandingkan dengan keadaan yang ada dalam suatu organisasi. Hasil dari analisa ini akan menjadi acuan untuk perbaikan perusahaan secara terus menerus dan cara ini dilakukan untuk menunjukkan bagaimana organisasi atau perusahaan bisa dikembangkan hingga menjadi yang terbaik nantinya.

4. Sarat, Prinsip dan Unsur dari TQM

4.1 Syarat Pelaksanaan TQM

TQM dapat dilaksanakan oleh semua karyawan yang ada dalam suatu perusahaan bila memenuhi beberapa syarat dibawah ini:

- Perbaikan dilakukans ecara terus menerus

Dalam pelaksanaannya TQM dilaksanakan dengan melakukan perbaikan mutu produk maupun pelayanan secara terus menerus dan tidak boleh terhenti hingga konsumen merasakan kepuasan yang maksimal. Bila konsumen belum merasa puas maka jangan dihentikan pelaksanaan TQM tersebut.

- Pencapaian laba dan kepuasan konsumen

Pelaksanaan TQM bukan hanya sekedar untuk meningkatkan kualitas produk namun juga untuk mendapatkan laba yang maksimal dan juga untuk meningkatkan kepuasan pelangga dan komponen dalam perusahaan tersebut. Perencanaan yang dilakukan pada tiap proses tersebut adalah mengacu pada masa depan yang lebih baik dari keadaan sekarang.

- Adanya partisipasi aktif semua karyawan

Pelaksanaan TQM tidak akan berjalan secara maksimal bila tidak melibatkan karyawannya. Semua karyawan harus melakukan peran aktif dalam pencapaian tujuan yang diharapkan perusahaan. Semuanya berperan dalam peningkatan mutu suatu perusahaan.

- Adanya pemimpin yang menjadi motivator

Dalam rangka peningkatan mutu dan kualitas produk, meningkatkan omset perusahaan dan beberapa komponen lainnya, seorang pemimpin diharapkan juga bisa menjadi seorang motivator bagi bawahannya. Pemimpin tidak hanya memerintah saja namun juga harus menjadi contoh bagaimana melakukan perbaikan yang tepat bagi perusahaannya di segala bidang. Seorang pemimpin pun juga harus memiliki ide yang cemerlang dan bermanfaat untuk melakukan perubahan secara terus menerus dalam perusahaan.

- Peningkatan mutu Sumber Daya Manusia

Dlaam rangka mempercepat tujuan peningkatan kualitas suatu produk maka harus dilakukan terlebih dulu peningkatan mutu sumber daya manusia dengan beberapa pelatihan. Pelatihan yang dilakukan bisa berupa training secara terus menerus hingga menghasilkan SDM yang protensial dan mampu bersaing dengan perusahaan lainnya.

4.2 Prinsip-Prinsip Dalam TQM

Beberapa prinsip yang diterapkan dalam Totak Quality Management diantaranya adalah:

√ Kepuasan terhadap pelanggan

Prinsip ini menjadi bagian penting dari pelaksanaan TQM, kepuasan pelanggan adalah yang utama sehingga perusahaan akan melakukan berbagai cara untuk meningkatkan kualitas dari produk yang dihasilkan. Kepuasan tersebut akan memudahkan perusahaan untuk tetap bertahan di pasar. Bila kepuasan pelanggan tidak diperhatikan maka perusahaan tidak akan mendapatkan konsumen dalam jumlah yang banyak.

√ Manajemen yang tepat

Peningkatan kepuasan pelanggan harus dilandasi dengan manajemen yang tepat pula. Untuk menciptakan kepuasan tersebut maka harus dibuat manajemen yang baik dan terus dilakukan inovasi yang tak henti. Manajemen ini akan menentukan kualitas produk yang dihasilkan oleh perusahaan.

√ Kerjasama

Proses TQM tidak akan terwujud tanpa adanya kerja sama yang baik dari manajer maupun karyawannya. Karena itu semua pihak harus bisa bekerja sama untuk meningkatkan mutu dan kualitas produk yang dihasilkan.

√ Perbaikan secara terus menerus

Perbaikan yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas perusahaan dalam hal produk yang dihasilkan harus dilakukan secara terus menerus. Perbaikan ini dilakukan untuk memberikan kemudahan bagi perusahaan dan pihak terkait untuk mendapatkan kualitas dan kepuasan konsumen yang tinggi.

4.3 Unsur-Unsur dari TQM

√ Konsumen

Konsumen adalah unsure penting dalam TQM, konsumen tersebut bisa datang dari pihak internal perusahaan maupun pihak eksternal perusahaan. Padanya konsumen tersebut akan menentukan kelangsungan operasional perusahaan.

√ Keinginan untuk meningkatkan kualitas

Unsur dari TQM juga terletak pada keinginan perusahaan untuk meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut agar bisa meningkatkan kepuasan pelanggan.

√ Adanya komitmen jangka panjang

TQM meletakkan unsure penting yaitu adanya komitmen dalam jangka panjang suatu perusahaan. Komitmen tersebut digunakan untuk peningkatan mutu perusahaan secara terus menerus.

√ Adanya tujuan yang sama

Tujuan yang ingin dicapai dalam TQM adalah untuk menghasilkan produk yang berkualitas sehingga bisa memberikan kepuasan pada pelangganya.

Pada Dasarnya Manajemen Kualitas (Quality Management) atau lebih dikenal dengan Total Quality Management (TQM) Adalah Proses yang berkelanjutan untuk mencapai Tingkat Kualitas lebih baik dalam memenuhi Kebutuhan Pelanggan akan Produk dan Jasa Pelayanan yang Anda miliki (Continuously Performance Improvement). Proses Perbaikan ini berlaku disetiap Level Operasional, Area Fungsional, dan Menggunakan Sumber Daya yang ada baik Manusia, Material, Waktu, Modal, Informasi dan lainnya. TQM adalah Quality Management yang merupakan Tanggung Jawab semua Level Organisasi dengan Top Management sebagai Pengendali.

TQM merupakan sebuah Definisi dari aktivitas dan kegiatan yang menggunakan alat bantu seperti:

Quality Planning (Perencanaan Kualitas)

Perencanaan Kualitas (Quality Planning) adalah Penetapan dan Pengembangan Tujuan dan Kebutuhan untuk sebuah Kualitas serta Penerapan Sistem Kualitas yang telah ditetapkan sebelumnya. Perencanaan merupakan bagian dari sebuah Manajemen Strategi, sehingga Arah dan Tujuan Organisasi dapat Jelas dimengerti dan Dipahami seluruh level organisasi. Dan dalam Jangka Panjang, Tujuan Organisasi harus selalu mengarah pada Quality First atau Kualitas yang Pertama.

Quality Control (Pengendalian Kualitas)

Teknik dan Aktivitas Operasional yang dipergunakan untuk memenuhi Persyaratan Kualitas. Setiap Perencanaan yang telah dieksekusi atau dilaksanakan perlu memnuhi syarat Kontrol dan Monitoring yang Tepat dan Berkala. Pengendalian Kualitas merupakan arahan agar Quali Planning berjalan sesuai koridor Arah dan Tujuan Organisasi.

Quality Assurance (Jaminan Kualitas)

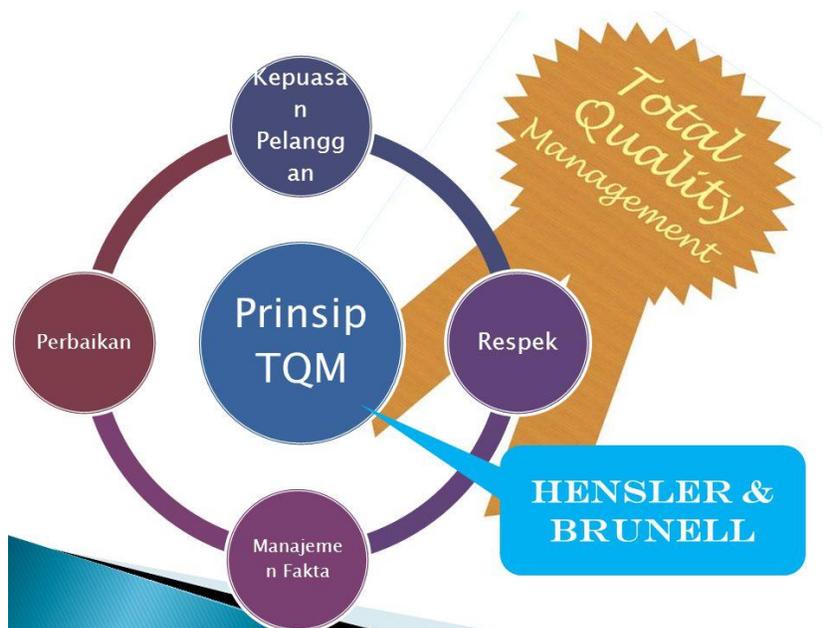
Tindakan yang terencana dan sistematis yang diimplementasikan dan didemonstrasikan guna memberikan kepercayaan yang cukup bahwa produk dan jasa layanan Anda akan memuaskan kebutuhan kualitas tertentu. Dengan adanya sistematisa Pengendalian Kualitas, maka Output dan Outcome Organisasi Anda akan menjadi sebuah Merek Ternama yang Terjamin Mutu dan Kualitasnya. Disinilah Anda dan Tim memerlukan Feedback dari Pihak Internal ataupun Eksternal tentang Produk dan Jasa yang telah diberikan.

Quality Improvement (Peningkatan Kualitas)

Tindakan yang diambil guna meningkatkan nilai produk dan jasa untuk pelanggan melalui peningkatan efektivitas dan efisiensi dari proses dan aktivitas melalui struktur

organisasi. Dengan banyaknya Inputan, Masukan, Kritikan dan Umpan Balik (feedback), maka Anda akan memasuki tahapan berikutnya dari sebuah Quality Management yakni Peningkatan Kualitas atau Quality Improvement. Empat Besar mengenai Konsep Dasar Total Quality Improvement cukup memperjelas Keterkaitan satu dan lainnya dalam Pengembangan Budaya Improvement dalam Perusahaan Anda. Meski cukup banyak definisi tentang Manajemen Kualitas, namun pada dasarnya Quality Management selalu berfokus pada Perbaikan Berkesinambungan untuk Peningkatan Pelayanan Pelanggan, baik Internal atau Eksternal.

Quality Management adalah Integrasi semua Sumber Daya Manusia, Suppliers dan Customers dalam Lingkungan Perusahaan (Corporate Environment). Quality Management adalah Kemampuan atau Kapabilitas yang melekat pada Sumber Daya Manusia serta merupakan Proses yang Terkontrol bukan Kebetulan Belaka.



7 KONSEP PROGRAM TQM YANG EFEKTIF

Ada tujuh konsep program TQM yang efektif, yaitu:

a. Perbaikan Berkesinambungan

TQM membutuhkan perbaikan berkesinambungan yang tidak pernah berhenti yang mencakup orang, peralatan, pemasok, bahan, dan prosedur. Dasar filosofi ini adalah setiap aspek dari operasi perusahaan dapat diperbaiki. Tujuan akhirnya adalah kesempurnaan yang tidak akan pernah dapat diraih, tetapi selalu diupayakan.

b. Six Sigma

Six sigma adalah program untuk menghemat waktu, meningkatkan kualitas, dan menurunkan biaya. Six sigma juga merupakan sebuah sistem yang menyeluruh yaitu suatu strategi karena berfokus pada kepuasan pelanggan total, disiplin karena mengikuti six sigma improvement model formal, dan sekumpulan perangkat (lembar perangkat, diagram sebab-akibat, diagram pareto, diagram alir, histogram, dan statistical process control) untuk memperoleh dan mempertahankan kesuksesan dalam bisnis.

c. Pemberdayaan Pekerja

Pemberdayaan pekerja berarti melibatkan pekerja pada setiap langkah proses produksi. Ada beberapa cara untuk memberdayakan pekerja: Membina jaringan komunikasi yang melibatkan pekerja Membentuk para pekerja yang bersikap terbuka dan mendukung Memindahkan tanggung jawab dari manajer dan tsaf kepada para pekerja di bagian produksi Membangun organisasi yang memiliki moral yang tinggi Menciptakan struktur organisasi formal sebagai tim-tim dan lingkaran-lingkaran kualitas

d. Benchmarking

Benchmarking merupakan pemilihan standar kinerja yang mempresentasikan kinerja terbaik dari suatu proses atau aktivitas. Benchmarking meliputi pemilihan standar produk, jasa, biaya atau kebiasaan yang mewakili suatu kinerja terbaik dari proses atau aktivitas serupa dengan proses atau aktivitas Anda. Langkah menetapkan benchmark antara lain: Menetapkan apa yang akan dijadikan benchmark Membentuk tim benchmark Mengidentifikasi mitra-mitra benchmark Mengumpulkan dan menganalisis informasi benchmark Mengambil tindakan untuk menyamai atau melebihi benchmark Ukuran-ukuran kinerja khusus yang digunakan dalam benchmark meliputi persentase cacat, biaya per unit atau per pesanan, waktu proses per unit, waktu respon layanan, imbal hasil investasi, tingkat kepuasan pelanggan, dantingkat ingatan pelanggan.

e. Just in Time

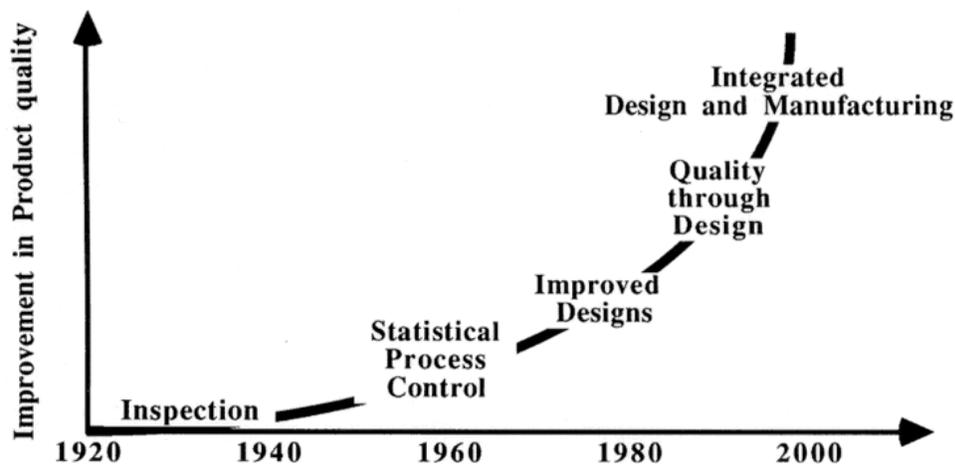
Konsep JIT diadakan untuk perbaikan berkesinambungan dan penyelesaian masalah. Dalam konsep JIT, barang diproduksi dan diantarkan saat mereka dibutuhkan (saat ada permintaan). JIT berkaitan dengan kualitas dalam beberapa hal: JIT memangkas biaya kualitas JIT meningkatkan kualitas Kualitas yang lebih baik berarti persediaan yang lebih sedikit, serta sistem JIT yang lebih baik dan mudah digunakan. Tujuan memiliki persediaan adalah melindungi kinerja produksi yang buruk yang disebabkan oleh kualitas yang tidak dapat diandalkan. Jika kualitasnya konsisten, maka JIT membuat perusahaan dapat mengurangi semua biaya yang terkait pada persediaan.

f. Konsep Taguchi

Genichi Taguchi memberikan tiga konsep yang bertujuan memperbaiki kualitas produk dan proses, yaitu: Ketangguhan kualitas (quality robuustness) Produk berkualitas tangguh adalah

produk yang dapat diproduksi secara beragam dan konsisten dalam segala kondisi manufaktur dan lingkungan yang kurang baik dan bukan menghilangkan penyebabnya. Taguchi menyarankan bahwa menghilangkan pengaruh biasanya lebih murah daripada menghilangkan penyebab, dan lebih efektif dalam memproduksi produk yang tangguh. Dengan cara ini, variasi kecil dalam bahan dan proses tidak akan mengganggu kualitas produk. Fungsi kerugian kualitas (quality loss function) Quality loss function (QLF) mengidentifikasi semua biaya yang berkaitan dengan kualitas rendah dan menunjukkan bagaimana biaya ini meningkat jika kualitas produk semakin jauh dengan keinginan pelanggan. Biaya ini tidak hanya meliputi ketidakpuasan pelanggan, tetapi juga biaya garansi dan jasa, biaya pemeriksaan internal, perbaikan, scrap, dan biaya-biaya yang dianggap sebagai biaya bagi masyarakat. Kualitas berorientasi sasaran (target oriented quality) Kualitas berorientasi sasaran merupakan sebuah filosofi perbaikan terus menerus untuk membuat kualitas produk tepat sesuai dengan sasaran.

g. **Perangkat Manajemen Kualitas Total** Perangkat manajemen kualitas total antara lain adalah lembar periksa, diagram sebab-akibat, diagram pareto, diagram alir, histogram, dan statistical process control (SPC)



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

Hubungan-hubungan dalam gambar 2.1 (Stephen, 1994:8 dalam

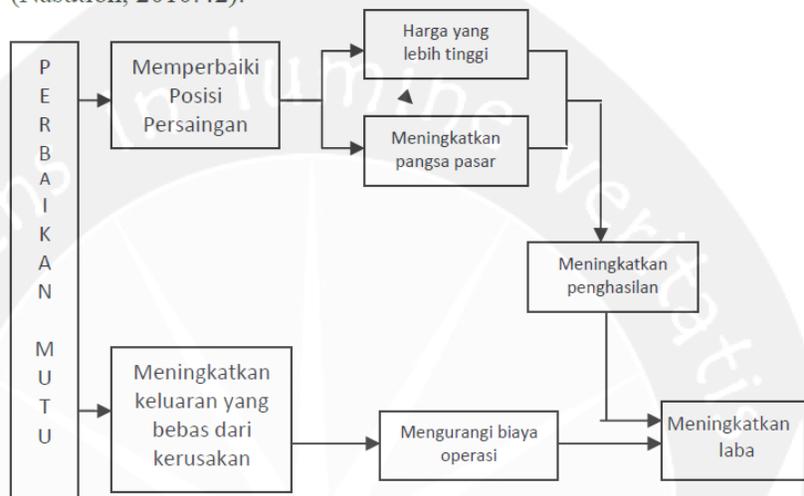
Nasution, 2010:42-43) dijelaskan sebagai berikut:

- a. Pasar yang dilayani oleh industri mencakup konsumen-konsumen dengan kebutuhan barang dan jasa tertentu.
- b. Penelitian pemasaran mengidentifikasi kebutuhan tersebut dan mendefinisikannya dalam hal kualitas

- c. Konsumen menganggap produk dan jasa perusahaan lebih berkualitas daripada pesaingnya
- d. Karena dianggap lebih berkualitas, konsumen bersedia membayar harga yang relatif lebih tinggi daripada harga pesaing.
- e. Karena dianggap lebih berkualitas dan harganya lebih tinggi, produk tersebut dianggap memiliki nilai yang relatif lebih tinggi.
- f. Nilai yang relatif lebih tinggi menghasilkan kenaikan dalam pangsa pasar.
- g. Berkat program kualitasnya, perusahaan dapat mengikuti spesifikasi konsumen lebih baik daripada para pesaing.
- h. Efektivitas ini menghasilkan penurunan biaya dengan memproduksi produk yang dibutuhkan secara benar sejak pertama kali.
- i. Penurunan biaya digabungkan dengan pangsa pasar yang lebih luas akan menghasilkan biaya yang lebih rendah daripada pesaing.
- j. Gabungan dari keunggulan relatif di bidang harga, pangsa pasar, dan biaya untuk menciptakan profitabilitas serta pertumbuhan perusahaan.

Manfaat TQM menurut Rad (2006 dalam Arumugam & Mojtahedzadeh 2011) adalah meningkatkan *profit*, kepuasan pelanggan, mengembangkan *market share* dan menciptakan *competitive advantage*.

(Nasution, 2010:42).



Sumber: Nasution, M.N., (2010), Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management*), Ghalia Indonesia, Jakarta.

Faktor-faktor Penyebab Kegagalan *Total Quality Management*

Apabila suatu organisasi menerapkan TQM dengan cara sebagaimana mereka melaksanakan inovasi manajemen lainnya, atau bahkan bila mereka menganggap TQM sebagai obat ajaib atau alat penyembuh yang cepat, maka usaha tersebut telah gagal semenjak awal. TQM merupakan suatu pendekatan baru dan menyeluruh yang membutuhkan perubahan total atas paradigma manajemen tradisional, komitmen jangka panjang, kesatuan tujuan, dan pelatihan-pelatihan khusus (Tjiptono & Diana, 1995:18-19).

Menurut Tjiptono & Diana (1995:18-21) beberapa kesalahan yang sering dilakukan yang menyebabkan kegagalan TQM adalah:

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

Inisiatif upaya perbaikan kualitas secara berkesinambungan sepatutnya dimulai dari pihak manajemen di mana mereka harus terlibat secara langsung dalam pelaksanaannya. Bila tanggung jawab tersebut didelegasikan kepada pihak lain (misalnya kepada pakar yang digaji) maka peluang terjadinya kegagalan sangat besar.

b. *Team mania*

Organisasi perlu membentuk beberapa tim yang melibatkan semua karyawan. Untuk menunjang dan menumbuhkan kerja sama dalam tim, paling tidak ada dua hal yang perlu diperhatikan.

Pertama, baik penyelia maupun karyawan harus memiliki pemahaman yang baik terhadap perannya masing-masing. Penyelia perlu mempelajari cara menjadi pelatih yang efektif, sedangkan karyawan perlu mempelajari cara menjadi anggota tim yang baik. Kedua, organisasi harus melakukan perubahan budaya supaya kerja sama tim tersebut dapat berhasil. Apabila kedua hal tersebut tidak dilakukan sebelum pembentukan tim, maka hanya akan timbul masalah, bukannya pemecahan masalah.

c. Proses penyebarluasan (*deployment*)

Ada organisasi yang mengembangkan inisiatif kualitas tanpa secara berbarengan mengembangkan rencana untuk menyatukannya ke dalam seluruh elemen organisasi (misalnya operasi, pemasaran, dan lain-lain). Seharusnya pengembangan inisiatif tersebut juga melibatkan para manajer, serikat pekerja, pemasok, dan bidang produksi lainnya, karena usaha meliputi pemikiran mengenai struktur, penghargaan, pengembangan keterampilan, pendidikan, dan kesadaran

d. Menggunakan pendekatan yang terbatas dan dogmatis

Ada pula organisasi yang hanya menggunakan pendekatan Deming, pendekatan Juran, atau pendekatan Crosby dan hanya menerapkan prinsip-prinsip yang ditentukan disitu. Padahal tidak

satu pun pendekatan yang disarankan oleh ketiga pakar tersebut maupun pakar-pakar kualitas lainnya yang merupakan satu pendekatan yang cocok untuk segala situasi. Bahkan para pakar kualitas mendorong organisasi untuk menyesuaikan program program kualitas dengan kebutuhan mereka masing-masing.

e. Harapan yang terlalu berlebihan dan tidak realistis Bila hanya mengirim karyawan untuk mengikuti suatu pelatihan selama beberapa hari, bukan berarti telah membentuk keterampilan mereka. Masih dibutuhkan waktu untuk mendidik mengilhami dan membuat para karyawan sadar akan pentingnya kualitas. Selain itu dibutuhkan waktu yang cukup lama pula untuk mengimplementasikan perubahan-perubahan proses baru, bahkan seringkali perubahan tersebut memakan waktu yang sangat lama untuk sampai terasa pengaruhnya terhadap peningkatan kualitas dan daya saing perusahaan.

f. *Empowerment* yang bersifat prematur

Banyak perusahaan yang kurang memahami makna dari pemberian empowerment kepada para karyawan. Mereka mengira bahwa bila karyawan telah dilatih dan diberi wewenang baru dalam mengambil suatu tindakan, maka para karyawan tersebut akan dapat menjadi *self-directed* dan memberikan hasil-hasil positif. Seringkali dalam praktik, karyawan tidak tahu apa yang harus dikerjakan setelah suatu pekerjaan diselesaikan. Oleh karena itu sebenarnya mereka membutuhkan sasaran dan tujuan yang jelas sehingga tidak salah dalam melakukan sesuatu.

