

# Total Quality Management (TQM)

## Sebuah Tinjauan Untuk Peningkatan Kinerja Perusahaan Perkebunan

Zulham Effendi | Tenaga Profesional LPP Kampus Medan



### Pendahuluan

Pola perusahaan perkebunan dahulu tidak memperlakukan produk-produk cacat (yang dapat menyebabkan kecelakaan, kerusakan dan pencemaran) yang penting perusahaan tersebut dapat memproduksi dalam jumlah yang banyak. Dengan perkembangan dan persaingan yang begitu ketat sekarang perusahaan-perusahaan perkebunan harus bisa memproduksi produk yang bermutu.

*Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan manajemen yang berkembang dari Amerika Serikat, dipelopori oleh pakar kualitas: Deming, Juran, dan Crosby dari tahun 1950 dan lebih populer sejak tahun 1980-an, diimplementasikan secara luas untuk meningkatkan daya saing perusahaan.

Ada beberapa definisi TQM:

a. TQM adalah filosofi manajemen

yang mencoba mengintegrasikan semua fungsi organisasi (pemasaran, keuangan, desain, rekayasa, produksi, pelayanan konsumen, dsb.), terfokus untuk memenuhi keinginan konsumen dan tujuan organisasi.

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

c. TQM adalah strategi dan integrasi sistem manajemen untuk meningkatkan kepuasan konsumen, mengutamakan keterlibatan seluruh manajer dan karyawan, serta menggunakan metode kuantitatif.

Implementasi TQM dapat meningkatkan produktivitas organisasi (kinerja kuantitatif), meningkatkan kualitas (menurunkan

kesalahan dan tingkat kerusakan), meningkatkan efektivitas pada semua kegiatan; meningkatkan efisiensi (menurunkan sumberdaya melalui peningkatan produktivitas), dan mengerjakan segala sesuatu yang benar dengan cara yang tepat.

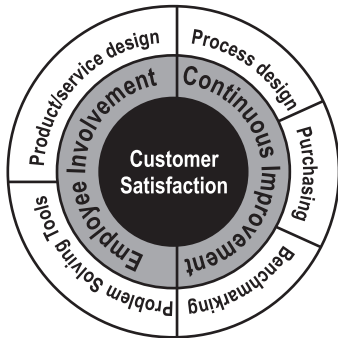
### Prinsip-Prinsip TQM

Prinsip-prinsip TQM pada perusahaan perkebunan merupakan filosofi yang menekankan pada tiga prinsip:

1. Kepuasan konsumen sebagai indikator bahwa produk dapat diterima serta layak digunakan.
2. Keterlibatan karyawan dalam mendukung kebijakan perusahaan dalam menghasilkan produk yang memiliki mutu/kualitas yang baik.
3. Perbaikan berkelanjutan atas kualitas.

TQM juga melibatkan *benchmarking*, desain produk barang dan jasa, desain

proses, pembelian, hal-hal yang berkaitan dengan pemecahan masalah (*problem solving*). Dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 1. Roda TQM

Sumber : Krajewski, Lee dan Ritzman (1999: 243)

Prinsip-prinsip kunci TQM lebih lengkap dijelaskan sebagai berikut:

- Komitmen manajemen: perencanaan (dorongan, petunjuk), pelaksanaan (penyebaran, dukungan, partisipasi), pemeriksaan (inspeksi), dan tindakan (pengakuan, komunikasi, revisi).
- Pemberdayaan karyawan: pelatihan, sumbang saran, penilaian dan pengakuan, serta kelompok kerja yang tangguh.
- Pengambilan keputusan berdasarkan fakta: *statistical process control, the seven statistical tools*.
- Perbaikan berkelanjutan: pengukuran yang sistimetis dan fokus pada biaya non kualitas (*cost of non-quality*); kelompok kerja yang tangguh; manajemen proses lintas fungsional; mencapai, memelihara, dan meningkatkan standar.
- Fokus pada konsumen: hubungan dengan pemasok, hubungan pelayanan dengan konsumen internal, kualitas tanpa kompromi & standar oleh konsumen.

Dalam perkembangannya prinsip-prinsip TQM bukan sekedar pendekatan proses dan struktur sebagaimana dijelaskan sebelumnya, TQM lebih merupakan pendekatan kesisteman yang juga melibatkan aktivitas manajemen sumber daya manusia. TQM pada hakekatnya memiliki dua sisi kualitas yaitu *hard side of quality* dan *soft side of quality*. *Hard side of quality* meliputi semua upaya perbaikan proses produksi mulai dari desain produk sampai dengan penggunaan alat-alat pengendalian

(JIT, SPC, dsb.) dan perubahan organisasional lainnya (struktur organisasi, budaya organisasi). Sedangkan *soft side of quality* terfokus pada upaya menciptakan kesadaran karyawan akan pentingnya arti kepuasan konsumen dan menumbuhkan komitmen karyawan untuk selalu memperbaiki kualitas. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan, pendekatan *system* pengupahan yang mendukung dan struktur kerja. Upaya tersebut termasuk kegiatan manajemen SDM.



**Untuk implementasi TQM faktor kepemimpinan adalah elemen kunci keberhasilan implementasi dalam skala yang besar.**

**Implementasi Total Quality Management**

Penerapan TQM perusahaan perkebunan yang ideal adalah secara *inkremental* dimana perusahaan melakukan proses membangun kualitas secara gradual dan bertahap. Implementasi TQM dengan cara ini dilakukan karena pada hakekatnya merupakan pendekatan proses menuju perubahan budaya kerja berkualitas. Secara garis besar proses implementasi TQM mencakup:

1. Manajemen puncak harus menjadikan TQM sebagai prioritas utama organisasi, visi yang jelas dan dapat dicapai, menyusun tujuan yang agresif bagi organisasi dan setiap unit produksi dan terpenting menunjukkan komitmen terhadap TQM melalui aktivitas mereka.
2. Budaya organisasi harus diubah sehingga setiap orang dan setiap proses menyertakan konsep TQM. Organisasi harus diubah paradigmanya, fokus pada konsumen, segala sesuatu yang dikerjakan diselaraskan untuk memenuhi harapan konsumen.
3. Kelompok kecil dikembangkan pada keseluruhan organisasi untuk memahami kualitas, identifikasi keinginan konsumen, dan mengukur kemajuan dan kualitas. Masing-masing kelompok bertanggung jawab untuk mencapai tujuan

mereka sebagai bagian dari tujuan organisasi keseluruhan.

4. Perubahan dan perbaikan berkelanjutan harus diimplementasikan, dipantau, dan disesuaikan atas dasar hasil analisis pengukuran.

Untuk implementasi TQM faktor kepemimpinan adalah elemen kunci keberhasilan implementasi dalam skala yang besar: pemimpin menunjukkan kebutuhan dan menyusun visi, mendefinisikan latar belakang, tujuan, dan parameter TQM. Pemimpin mempunyai perspektif jangka panjang dan harus mampu memotivasi bawahan tertuju pada proses selama tahap awal jika ada penolakan dan hambatan. Hal tersebut diperlukan dalam menegakkan budaya perusahaan yang dilengkapi dengan TQM, memelihara dan memperkuat peningkatan kualitas berkelanjutan. Dalam mendesain proses perubahan komprehensif, pemimpin harus mengetahui budaya perusahaan yang ada (norma-norma, nilai-nilai, filosofi, dan gaya kepemimpinan manajer pada semua level) untuk menjamin ketepatan implementasi TQM.

Implementasi TQM merupakan proses transformasi perusahaan: diawali dari operasi dengan cara baru, mengembangkan budaya baru, juga melibatkan desain ulang sistem-sistem yang lain. TQM pada hakekatnya adalah sistem manajemen sumberdaya manusia dimana pekerjaan mungkin di desain ulang sebagai implementasi kelompok kerja yang mandiri. Penilaian kinerja dan sistem kompensasi mungkin diubah menjadi *reward* berdasarkan kinerja kelompok dan pelatihan bagi manajer, asisten, mandor, operator dan seluruh karyawan sangat diperlukan. Di sini Lembaga Pendidikan Perkebunan (LPP) sebagai *center of knowledge* terus berupaya melaksanakan peran dan fungsinya untuk membantu menyiapkan sumber daya manusia perusahaan perkebunan serta terus melakukan *transfer of knowledge* kepada perusahaan perkebunan agar perusahaan perkebunan dapat mengimplementasikan TQM dengan baik. Terakhir, perhatian sepenuhnya diperlukan pada berbagai kegiatan dengan menggunakan umpan balik dari konsumen. ■