
PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)* PADA CV. OME TRADING COY (IKAN ASAP) CABANG KENDARI, SULAWESI TENGGARA

Nur Hikma¹
Moh. Amin²
La Hatani³
Hastuti⁴
Sinarwaty⁵

¹Mahasiswa Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Halu Oleo Kendari
^{2,3,4,5}Dosen jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Halu Oleo Kendari

Abstrak. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan variabel *Total Quality Management (TQM)* pada CV. Ome Trading Coy (Ikan Asap) Cabang Kendari, Sulawesi Tenggara, dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Informan dan informan kunci dalam penelitian ini sebanyak 6 orang. Metode pengumpulan data yang digunakan yaitu observasi, wawancara terbuka dan dokumentasi. Analisis data dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan teknik triangulasi sumber, yang dilakukan dengan cara mengecek data yang diperoleh melalui beberapa sumber.

Hasil penelitian deskriptif diperoleh bahwa penerapan *Total Quality Management (TQM)* pada CV. Ome Trading Coy belum sepenuhnya memenuhi standar kualitas yang ditetapkan. Sebagaimana elemen-elemen *Total Quality Management* pada perencanaan strategis, CV. Ome Trading Coy memiliki perencanaan strategis untuk kedepannya sebagai perkembangan perusahaan. Fokus gugus kerja, perusahaan menerapkan fokus gugus kerja dengan cara memberikan arahan dan motivasi dalam meningkatkan hasil kerja yang berkualitas. Fokus konsumen, perusahaan tidak menerapkan fokus konsumen karena CV. Ome Trading Coy merupakan Cabang. Fokus operasi, perusahaan telah memenuhi standar kualitas karena dapat mempertahankan produktivitas ikan asap yang bermutu dengan memilih bahan baku yang segar dan teknik pengasapan menggunakan suhu yang seimbang.

Kata Kunci: Total Quality Management (TQM), Perencanaan Strategis, Fokus Gugus Kerja, Fokus Konsumen Dan Fokus Operasi.

Tanggal Diterima : 26 Desember 2019

Tanggal Terbit 17 Januari 2020

I. PENDAHULUAN

Persaingan global yang semakin memuncak pada era ini, mengharuskan banyak orang berbicara mengenai mutu. Dalam kehidupan sehari-hari kita tidak bisa lepas dari mutu karena kebutuhan konsumsi produk bermutu yang sangat berpengaruh besar juga berperan penting bagi kelangsungan hidup. Dengan adanya mutu terjamin dalam produk maka kesehatan tubuh semakin baik.

Perusahaan harus meningkatkan kinerja para karyawannya. Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan dapat ditempuh dengan menerapkan teknik *Total Quality Management (TQM)*. Dengan diterapkannya teknik *Total Quality Management (TQM)* maka dapat membantu meningkatkan kepuasan konsumen, kepuasan karyawan dan produktivitas sehingga karyawan dapat lebih terpacu didalam mengidentifikasi cara-cara untuk meningkatkan pemanufakturan serta mampu untuk mengurangi kerusakan dan memastikan bahwa perusahaan berjalan dengan efisien dan lebih menekankan pada produk dan pelanggan bukan produksi massa (Banker dan Schroeder, 1993). Dengan demikian filosofi *Total Quality Management (TQM)* membuat karyawan untuk lebih bertanggung jawab dalam mengontrol kualitas dan menghentikan produksinya ketika terjadi masalah dalam pabrik serta mendorong mereka untuk mengidentifikasi berbagai cara untuk memperbaiki kualitas produk dan proses.

Total Quality Management merupakan pendekatan terpadu untuk mendapatkan dan mempertahankan output yang berkualitas tinggi, fokus terhadap pemeliharaan, perbaikan yang berkelanjutan dan pencegahan kegagalan disemua level dan fungsi perusahaan, dalam rangka memenuhi atau melampaui harapan konsumen (Flynn, B.B., Schroeder, R.G., Sakakibara, S. 1994). Konsep *Total Quality Management (TQM)* disamping sebagai filosofi dan prinsip-prinsip manajemen, juga merupakan seperangkat strategi dan praktik yang dapat digunakan dalam meningkatkan daya saing dan kinerja perusahaan melalui pemenuhan kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Menurut Gasperzs (2005) bahwa didalam pasar global yang berubah secara terus-menerus, disamping pengiriman yang cepat (*speed of delivery*), kualitas produk juga menjadi salah satu elemen yang penting bagi perusahaan untuk dapat bersaing (*competition*). *TQM* merupakan pendekatan yang seharusnya dilakukan perusahaan masa kini untuk memperbaiki kualitas produk, menekan biaya produksi dan meningkatkan produktivitas. Implementasi *TQM* juga berdampak positif terhadap biaya produksi dan pendapatan perusahaan.

Dengan akumulasi dari wujud pencapaian kualitas disebut *Total Quality Management (TQM)* merupakan filosofi yang menekankan pada tiga hal prinsip untuk mencapai tingkat kinerja proses dan kualitas yang tinggi. Prinsip-prinsip ini terkait dengan kepuasan pelanggan, keterlibatan karyawan dan peningkatan yang berkelanjutan dalam kinerja organisasi (Krajewski, et al., 2010).

Chase, et al., (2005), menegaskan bahwa *TQM* merupakan paradigma baru dalam menjalankan bisnis yang berupaya memaksimalkan daya saing perusahaan melalui fokus pada kepuasan konsumen, keterlibatan seluruh karyawan dan perbaikan secara berkesinambungan atas kualitas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan perusahaan. *TQM* telah diaplikasikan secara luas oleh banyak perusahaan dengan tujuan meningkatkan kinerja seperti kualitas, produktivitas dan profitabilitas (Krajewski, et al., 2010).

CV. Ome Trading Coy adalah perusahaan yang bergerak dibidang industri pengolahan Ikan Asap (Ikan Kayu). Perusahaan ini didirikan pada tahun 2008 lalu hingga saat ini usia perusahaan sudah berumur 11 Tahun. Dimana perusahaan ini merupakan cabang berlokasi di Kendari yang berpusat di Makassar dengan nama PT. Omereso Foods. Industri ini sudah dijalani kurang lebih 40 tahun lamanya dengan pabrik pengolahan berlokasi di Makassar, Sulawesi Selatan dan memiliki cabang yang berlokasi di Kendari dan Bau-Bau Sulawesi Tenggara.

Ikan asap (Ikan kayu) ini pada awalnya hanya diproduksi semata-mata sebagai produk ekspor ke Jepang sebagai bahan baku, namun pada tahun 2006, CV. Ome Trading Coy mencoba mengembangkan produk ikan kayu menjadi suatu produk olahan langsung konsumsi dan sebagai penyedap makanan dengan membangun sebuah pabrik pengolahan dibawa bendera PT. Omereso Foods.

Peneliti memfokuskan pada CV. Ome Trading Coy yang bernaung di Kendari Sulawesi Tenggara, sebagai cabang. Dengan ini peneliti menerapkan *Total Quality Management* melalui keempat elemen yaitu perencanaan strategis, fokus gugus kerja, fokus konsumen, dan fokus operasi. Namun berdasarkan hasil observasi dan wawancara, peneliti melihat bahwa perusahaan ini belum seutuhnya memenuhi standar kualitas karena dalam perusahaan ini dilihat dari segi perencanaan strategis belum melibatkan seluruh karyawannya dalam merumuskan perencanaan strategi untuk pengembangan perusahaan kedepannya sehingga karyawan/karyawati tidak dapat menyampaikan ide-ide positif mereka. Begitupun dengan fokus gugus kerja, dalam hal ini pimpinan tidak mengadakan sebuah pelatihan secara berkala, akan tetapi karyawan/karyawati hanya menyesuaikan diri dalam bekerja dengan berbagai arahan dari pengawas, karena pimpinan memberikan kepercayaan kepada pengawas. Disamping itu, khusus pada fokus konsumen dalam perusahaan yang peneliti teliti tidak mengetahui hal ini, karena perusahaan hanya mampu memproduksi produk ikan asap (Ikan Kayu) sebagai bahan baku yang belum siap konsumsi dan selebihnya diserahkan kepada pusat perusahaan yang ada di Makassar. Dan untuk bidang produksi belum sepenuhnya memenuhi standar kualitas. Kemudian pada pengasapan ikan ini masih menggunakan cara yang manual pada proses aktivitas produksinya.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Definisi Manajemen Operasional

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumberdaya-sumberdaya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Stoner, freeman & Gilbert, 1995). Menurut R. Terry bahwa manajemen adalah suatu proses unik dan khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian serta penggerakkan dan pengendalian yang dilakukan

guna menentukan arah serta mencapai tujuan yang telah di tentukan sebelumnya melalui pemanfaatan SDM dan sumber daya lainnya. Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya dari anggota organisasi tersebut serta penggunaan sumber daya yang tersedia diorganisasi tersebut guna mencapai suatu tujuan yang telah di tetapkan organisasi sebelumnya (James A.F Stoner, 2006). Selanjutnya, Malayu S.P Hasibuan (2000:2) menjelaskan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Kemudian menurut Gordon (1976) dalam Bafadal (2004:39) menyatakan bahwa manajemen merupakan metode yang digunakan administrator untuk melakukan tugas-tugas tertentu atau mencapai tujuan tertentu. Setelah itu, Richard L. Daft (2002:8) mendefinisikan bahwa manajemen adalah pencapaian sasaran-sasaran organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian sumber daya organisasi. Sedangkan pengertian manajemen menurut T. Hani Handoko (2000:10) adalah bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan, dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan, kepemimpinan dan pengawasan. Definisi lainnya menurut kamus *Microsoft Encarta* (2009) istilah manajemen dari kata management (dari bahasa Inggris) mempunyai beberapa makna, yaitu: (1) *administration of business*, yakni pengorganisasian dan pengontrolan menegenai urusan bisnis atau bagian dari bisnis. (2) *Managers as group*, yakni kolektivitas manajer dan pegawai (pekerja) terutama sekali jajaran para direktur dan eksekutif dari suatu perusahaan atau organisasi. (3) *Handing of something successfully* yaitu mengenai suatu urusan dengan berhasil terutama mengendalikan sesuatu dengan berhasil. (4) *Skill in handing or using something*, yakni keahlian mengenai (mengelola) atau memnfaatkan sumber daya tertentu.

2.2 Konsep Kualitas

2.2.1 Pengertian Kualitas

Kualitas adalah kemampuan suatu produk atau jasa dalam memenuhi kebutuhan pelanggan (Haizer dan Render, 2004). Menurut Kotler (2000) mendefinisikan bahwa kualitas adalah totalitas fitur dan karakteristik yang membuat produk mampu memuaskan kebutuhan. Kemudian, menurut Feigenbaum (1996) bahwa kualitas/mutu dan jasa adalah keseluruhan gabungan karakteristik produk dan jasa dari pemasaran, rekayasa, pembikinan dan pemeliharaan yang membuat produk dan jasa yang digunakan untuk memenuhi harapan-harapan pelanggan. Selanjutnya, kualitas atau mutu mengacu pada pengertian yaitu kualitas terdiri dari sejumlah keistimewaan produk, baik keistimewaan langsung maupun keistimewaan abstraktif yang memenuhi keinginan pelanggan dan dengan demikian memberikan kepuasan atas penggunaan produk itu, dan juga kualitas terdiri dari segala sesuatu yang bebas dari kekurangan dan kerusakan (Gaspersz, 2005).

Kualitas secara internasional adalah tingkat yang menunjukkan serangkaian karakteristik yang melekat dan memenuhi ukuran tertentu (Dale, 2003). Cateora dan Graham (2007:39) menurut mereka mutu (*quality*) dibedakan kedalam dua dimensi yaitu kualitas dari perspektif pasar dan kualitas kinerja. Keduanya merupakan konsep penting, namun pandangan konsumen atas kualitas produk lebih banyak berhubungan dengan kualitas dari perspektif pasar dibandingkan dengan kualitas hasil. Kemudian, mutu secara umum dapat diartikan sebagai suatu yang berhubungan dengan satu atau lebih karakteristik yang diharapkan terdapat dalam barang atau jasa tertentu menurut Christina (2004). Sedangkan menurut Schuler dan Harris (1992:21) mutu produk dapat disimpulkan sebagai kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*), artinya produk dan layanan harus melakukan apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh pelanggan. Tjiptono (2004:11) ia juga mendefinisikan kualitas sebagai kesesuaian untuk digunakan (*fitness untuk digunakan*). Definisi lain yang menekankan orientasi harapan pelanggan pertemuan. Kemudian **Kadir (2001:19)**, Menyatakan bahwa kualitas adalah tujuan yang sulit dipahami (tujuan yang sulit dipahami), karena harapan para konsumen akan selalu berubah. Setiap standar baru ditemukan, maka konsumen akan menuntut lebih untuk mendapatkan standar baru lain yang lebih baru dan lebih baik. Dalam pandangan ini, kualitas adalah proses dan bukan hasil akhir (meningkatkan kualitas kontinuitas). kualitas adalah apapun yang dianggap pelanggan sebagai mutu, Menurut Gerson (2004 :45). *The American Society for Quality Control* mengartikan kualitas sebagai totalitas fitur dan karakteristik produk atau jasa yang memiliki kemampuan untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan maupun implisit. Hali ini biasa saja produk barang atau jasa yang bisa menentukan mutu yang akan mempengaruhi kepuasan konsumen. Selanjutnya, Deming (Tjiptono & Diana 2003: 24) menyatakan bahwa kualitas merupakan suatu tingkat yang dapat diprediksi dari

keseragaman dan ketergantungan pada biaya yang rendah dan sesuai dengan pasar. Adapun menurut menurut Juran (Tjiptono 2003: 53) adalah sebagai *fitness for use*, yang mengandung pengertian bahwa suatu produk atau jasa harus dapat memenuhi apa yang diharapkan oleh pemakainya. Mengikuti definisi di atas maka kualitas dapat didefinisikan sebagai suatu tingkat yang dapat diprediksi dari keseragaman dan ketergantungan pada biaya yang rendah sesuai dengan pasar dan harus dapat memenuhi apa yang diharapkan oleh pemakainya.

2.3 Total Quality Management

2.3.1 Definisi Total Quality Management (TQM)

Total Quality Management secara harfiah berasal dari kata “*total*” yang berarti keseluruhan atau terpadu, “*quality*” yang berarti kualitas, dan “*management*” telah disamakan dengan manajemen dalam bahasa Indonesia yang diartikan dengan pengelolaan. Jadi dari asal katanya “*Total Quality Management*” dapat diartikan manajemen mutu terpadu atau manajemen kualitas terpadu.

Manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management/TQM*) menekankan pada komitmen manajemen untuk memiliki keinginan yang berkesinambungan bagi perusahaan untuk mencapai kesempurnaan disegala aspek barang dan jasa yang penting bagi komitmen. Membangun lingkungan manajemen mutu terpadu merupakan hal yang penting, karena keputusan mengenai mutu mempengaruhi setiap tahap pembentukan dan pengelolaan operasi yang berkelas internasional. Tanpa penekanan pada *TQM*, tidak ada keputusan mutu yang ditetapkan oleh pimpinan yang dapat menjadikan suatu perusahaan dapat bersaing dipasar dunia (Haizer dan Render, 2001). Menurut David H. Luthy, *Total Quality Manajemen (TQM)* merupakan landasan kesuksesan dalam lingkungan persaingan sekarang ini. Perusahaan skala besar dan kecil telah menemukan fakta bahwa perhatian kepada mutu dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap sasaran perusahaan. Kemudian, Hutton (2000) mengemukakan bahwa *TQM* adalah suatu filosofi manajemen, yang dilandaskan atas seperangkat prinsip dan dukungan oleh seperangkat peralatan dan metodologi yang andal. Selain itu, *TQM* juga merupakan suatu cara mengelola sebuah organisasi sehingga setiap jabatan (*every job*) dan proses (*every process*) dilaksanakan dengan benar saat pertamakali dan pada setiap waktu (*first time and every time*). *TQM* merupakan tanggungjawab setiap orang.

2.3.2 Unsur-unsur Total Quality Management

Menurut Nasution (2004:22), dalam penerapan *TQM* ada sepuluh unsur utama yang dikembangkan oleh Goetsch dan Davis (1994), dijelaskan sebagai berikut:

1. Fokus pada Pelanggan

Dalam *TQM*, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan penggerak. 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

Dengan adanya kualitas yang telah ditetapkan, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang telah ditentukan sebelumnya. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada tiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif untuk melakukan segala sesuatunya dengan lebih baik.

3. Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ilmiah diperlukan dalam penerapan *TQM*, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut.

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. Kerjasama Tim (Teamwork)

Dalam organisasi yang menerapkan *TQM*, kerjasama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintahan, dan masyarakat sekitarnya.

6. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan (*Continuous*)

Setiap produk 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 menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental untuk dapat berkembang dan bersaing dengan perusahaan lain, apalagi dalam era persaingan global.

8. Kebebasan yang Terkendali

Kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.

9. Kesatuan Tujuan

Agar 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. Menurut Tjiptono dan Anastasia (2003:128), "Tujuan pelibatan dan pemberdayaan adalah untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk memberikan customer."

2.3.3 Prinsip Total Quality Management

Menurut Nasution (2005:30) ada empat prinsip utama dalam TQM yang dikembangkan oleh Hensler dan Brunnel. 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. Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk didalamnya harga, keamanan dan ketepatan waktu.

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. Manajemen Berdasarkan Fakta

Perusahaan kelas dunia berorientasi pada fakta. Maksudnya, bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar perasaan. 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, yaitu 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.

3. Perbaikan Berkesinambungan

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

2.3.4 Konsep Total Quality Management

Ahli mutu Deming (2001) menggunakan empat belas langkah untuk menentukan perbaikan mutu, dan langkah tersebut dikembangkan menjadi lima konsep efektif yang dikemukakan oleh Heizer dan Render (2001), yaitu sebagai berikut:

1. Perbaikan Terus Menerus
2. Pemberdayaan Karyawan
3. Perbandingan Kinerja (Benchmarking)
4. Penyedia Kebutuhan yang Tepat Waktu (*Just In Time*)
5. Pengetahuan Mengenai Peralatan *Total Quality Management*

2.3.5 Model-model Total Quality Manajemen

2.3.5.1 Model TQM

Total quality Management (TQM) merupakan 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). *TQM* ini menggunakan strategi, data dan komunikasi yang efektif untuk mengintegrasikan kedisiplinan kualitas dalam budaya dan kegiatan-kegiatan perusahaan. Singkatnya, *Total Quality Management (TQM)* adalah pendekatan manajemen untuk mencapai keberhasilan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction*).

2.3.5.2 Standart ISO 9000

ISO 9000:2000 adalah kumpulan standar yang dikembangkan untuk membantu organisasi dalam mengimplementasikan dan menjalankan secara efektif sistem manajemen kualitas. ISO 9000:2000 merupakan pendekatan prosedur dan mencerminkan *real step forward* dalam manajemen kualitas, oleh karena tujuannya adalah jaminan kepuasan konsumen, maka tidak hanya jaminan kualitas produk tetapi juga memiliki proses untuk mencapainya (Conti, 1999).

2.3.5.3 EFQM

EFQM adalah sekumpulan kriteria, artikulasi yang sistematis, yang mencerminkan area organisasi yang berbeda. *EFQM* memperkenalkan pentingnya *customer focus* dan peran kunci kepemimpinan dalam mendorong dan fokus terhadap konsumen. Selain itu, *excellence model* dengan definisi *partnership* yang luas sangat kuat menekan pada proses dan *continueimprovement*. Model ini fokus pada inovasi pembelajaran dan pentingnya orang-orang yang terlibat dan *mutually beneficial supplier relationship*. Karena itu *EFQM* merupakan model yang memandang kualitas secara *holistic*.

2.3.5.4 MBNQA

MBNQA adalah program peningkatan kualitas di Amerika sebagai salah satu bentuk kehendak politik Amerika Serikat yang ditetapkan dengan Undang-Undang *Public law* 100-107 pada tanggal 20 Agustus 1987. Maksud dari publik Law 100-107 tersebut adalah meningkatkan kualitas dan produktivitas Amerika Serikat melalui:

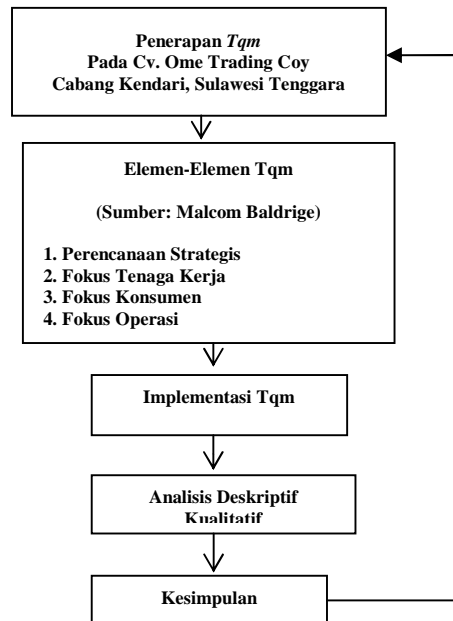
1. Membantu menstimulasi perusahaan Amerika untuk meningkatkan kualitas dan memproduktivitas untuk mendapatkan pengakuan dan mendapatkan keunggulan bersaing melalui peningkatan profit.
2. Mendorong perusahaan untuk meningkatkan kualitas barang dan jasa untuk memberikan contoh kepada yang lain.
3. Menetapkan panduan dan kriteria yang dapat digunakan oleh dunia bisnis, industrial dan pemerintahan dalam mengevaluasi usaha peningkatan kualitasnya.
4. Memberikan panduan bagi organisasi Amerika yang mengharapkan untuk mempelajari pengelolaan organisasi untuk mendapatkan kualitas tinggi dengan informasi tentang bagaimana merubah budaya dan mencapai kinerja yang unggul.

2.3.6 Manfaat Total Quality Management

Menanamkan budaya *TQM* dalam suatu organisasi merupakan hal yang tidak mudah mengingat latar belakang anggota organisasi bermacam-macam baik pendidikan, pengalaman, budaya/tradisi. Oleh karena itu penanaman budaya *TQM* memerlukan waktu yang cukup panjang. Namun bila hal ini dapat tercapai akan berdampak positif terhadap peningkatan kualitas, produktifitas dan daya saing untuk bertahan dalam persaingan lokal maupun regional.

Menurut Nasution (2005:43), manfaat atau pengaruh Total Quality Management dikelompokkan menjadi dua yaitu dapat memperbaiki posisi persaingan (manfaat rute pasar) dan meningkatkan keluaran bebas dari kerusakan (manfaat rute biaya).

2.4 Kerangka Pikir



Gambar 2.6 Kerangka Pikir Penelitian

III. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif. Metode Kualitatif menurut Bogdan dan Taylor dalam Moleong (2007:4), bahwa metodologi kualitatif adalah sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Menurut mereka, pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu tersebut secara holistik (utuh). Jadi, dalam hal ini tidak boleh mengisolasi individu atau organisasi ke dalam variabel atau hipotesis, tetapi perlu memandangnya sebagai bagian dari sesuatu keutuhan.

Data yang sifatnya deskriptif bertujuan untuk menggambarkan atau melukiskan suatu keadaan atau obyek penelitian berdasarkan fakta-fakta yang ada. Mardalis (2003:26) menyatakan bahwa metode deskriptif adalah suatu penelitian yang bertujuan untuk memperoleh informasi-informasi mengenai keadaan yang ada saat ini dan melihat kaitan antara faktor-faktor yang ada. Penelitian deskriptif mencoba memetakan dan mengklasifikasikan informasi yang didapat menjadi suatu bentuk penyajian yang sistematis mengenai suatu permasalahan. Jadi dalam Penelitian ini penulis menggunakan pendekatan kualitatif, dengan harapan peneliti dapat memahami situasi sosial dengan mendeskripsikannya secara benar dan mendalam.

3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada pengasapan ikan di CV. Ome Trading Coy, Cabang Kendari Sulawesi Tenggara, yang selanjutnya waktu penelitian direncanakan dua minggu setelah ujian proposal dan disetujui oleh pembimbing dengan rincian kegiatan sebagai berikut: 1) Mengurus izin penelitian pada instansi yang terkait; 2) Menghubungi responden yang menjadi informan; 3) Melakukan wawancara kepada responden yang dianggap memiliki kemampuan untuk menjelaskan fokus kajian penelitian ini; 4) Melakukan editing terhadap hasil wawancara.

3.3 Informan Penelitian

Informan penelitian adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar belakang penelitian (Moleong 2000 :97). Informan penelitian merupakan sumber data penelitian tersebut. Dalam penelitian kualitatif, penentuan informan yang terpenting adalah bagaimana menentukan *key informan* (informan kunci). Menurut Hendarsono dalam Suyanto (2005:171-172), bahwa informan kunci (*key informan*), yaitu mereka yang mengetahui dan memiliki berbagai informasi pokok yang diperlukan dalam penelitian. Adapun yang menjadi

informan dalam penelitian ini yaitu 6 orang yang terdiri dari 1 orang pimpinan atas nama Andi Anwar dan 5 orang lainnya karyawan.

3.4 Jenis dan Sumber Data Penelitian

Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer dan sekunder yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari karyawan pengasapan ikan pada CV. Ome Trading Coy Cabang Kendari yang menjadi sampel penelitian ini. Data primer meliputi data pernyataan responden mengenai penerapan TQM pada CV. Ome Trading Coy. Data primer ini diperoleh dari para responden dengan wawancara kepada responden.
2. Data sekunder yaitu data berupa dokumen penunjang seperti data-data yang tentang pengasapan ikan dan data-data dokumentasi lainnya yang relevan dengan penelitian ini. Sumber data sekunder diperoleh dari pengelola pengasapan ikan.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Observasi, yaitu pengumpulan data dengan cara melihat lebih dekat keadaan objek penelitian atau mengamati langsung terhadap objek yang diteliti.
2. Wawancara terbuka, yaitu pengumpulan data untuk mendapatkan informasi dengan cara tanya jawab langsung kepada informan utamanya pimpinan.
3. Dokumentasi, yaitu pengumpulan data melalui dokumen-dokumen atau arsip-arsip yang relevan dengan kajian penelitian yang bersumber dari perusahaan, *web site*, dan instansi terkait.

3.6 Metode Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif yang bertujuan untuk menginterpretasikan mengenai argumen informan terhadap pertanyaan dan distribusi frekwensi pernyataan informan dari data yang telah di kumpulkan. Dalam proses analisis data, peneliti mengacu pada definisi dari sugiyono (2012) dimana analisis data terdiri dari proses mereduksi data, menyajikan data, dan membuat kesimpulan. Dalam menguji keabsahan data peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber, dimana triangulasi sumber yang dimaksudkan yaitu menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data yang diperoleh melalui beberapa sumber. Kemudian dideskripsikan, dikategorikan mana pandangan atau argumen yang sama, yang berbeda dan mana yang spesifik dari berbagai sumber data tersebut kemudian dijadikan sebagai suatu kesimpulan.

3.7 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Mengacu pada tujuan penelitian ini yang telah di kemukakan diatas, selanjutnya akan dijelaskan definisi operasional berdasarkan *Total Quality Management* yang diteliti yaitu sebagai berikut:

Total Quality Management, yang dimaksud dengan penelitian ini adalah tanggapan para karyawan dalam melakukan perbaikan secara terus-menerus terhadap peningkatan kualitas dalam hal pengasapan ikan dan komitmen strategik dari manajemen puncak (*Top Leader*) untuk mengubah pendekatan bisnis secara menyeluruh dan untuk menjadikan kualitas sebagai faktor penentu dalam segala aspek kegiatan pada bidang perikanan pengasapan ikan. Variabel *Total Quality Management* dalam penelitian ini terdiri dari empat elemen-elemen yaitu sebagai berikut:

1. **Perencanaan strategis**, yaitu tanggapan para karyawan pengasapan ikan dalam menyusun arah strateginya dalam merumuskan strategi kerja yang baru dan pengembangan hasil produk ikan asap.
2. **Fokus tenaga kerja**, yaitu persepsi para karyawan pengasapan ikan atas tindakan yang dilakukan dalam organisasi untuk mendesain sistem kerja yang lebih terarah, proses kegiatan utama, dan perancangan proses kerja.
3. **Fokus operasi**, yaitu tindakan pihak pengasapan ikan dalam mengelola dan meningkatkan layanan produksi untuk memaksimalkan keberhasilan pengasapan ikan serta mengembangkan kemampuan dengan menciptakan produk yang bermutu tinggi.
4. **Fokus konsumen**, yaitu persepsi para karyawan pengasapan ikan dalam memenuhi kepuasan konsumen, bagaimana membangun hubungan yang baik dengan konsumen dan mempertahankan konsumen.

4 Deskripsi Hasil dan Pembahasan Penelitian Jawaban Informan CV. Ome Trading Coy (Ikan Asap) Cabang Kendari, Sulawesi Tenggara

4.1 Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis merupakan proses yang dilakukan suatu organisasi atau perusahaan untuk menentukan strategi atau arahan, serta mengambil keputusan untuk mengalokasikan sumber dayanya (termasuk modal dan sumber daya manusia) untuk mencapai strategi ini.

Berikut ini merupakan pertanyaan pertama yang diberikan peneliti kepada informan, dalam hal ini karyawan/karyawati di perusahaan CV.Ome Trading Coy (Ikan Asap) Cabang Kendari, Sulawesi Tenggara yang berkaitan dengan perencanaan strategis. Adapun pertanyaan pertama adalah sebagai berikut:

- “Apakah karyawan perusahaan CV. Ome Trading Coy memiliki perencanaan kerja yang strategis untuk kedepannya?”.

Jawaban dari hasil wawancara peneliti dengan informan CV. Ome Trading Coy (Ikan Asap) Cabang Kendari, Sulawesi Tenggara:

“Iya, pasti ada karena perencanaan dalam usaha kita itu sangat penting dan menjadi salah satu dasar untuk kedepannya dengan memanfaatkan modal yang kita miliki. sehingga usaha kita bisa berjalan lancar sesuai dengan harapan untuk kedepan. Dan perencanaan kerja ini bisa menghindari masalah atau paling tidak memperkecil pemborosan pelaksanaan kegiatan sehari-hari dalam perusahaan CV. Ome Trading Coy ini”. (Hasanuddin (41). 02 Maret 2019. Pengawas Karyawan/Karyawati, di CV.Ome Trading Coy)

- Selanjutnya peneliti melakukan pertanyaan kedua yaitu: Apakah semua karyawan terlibat dalam merumuskan strategi kerja yang baru?

Jawaban dari hasil wawancara peneliti dengan informan CV. Ome Trading Coy (Ikan Asap) Cabang Kendari, Sulawesi Tenggara:

“Saya pribadi sebagai karyawan di perusahaan ini sejak bekerja sekitar ± 7 tahun lamanya dalam merumuskan strategi kerja yang baru belum pernah terlibat di dalamnya karena kami sebagai karyawan dalam CV. Ome Trading Coy ini semata-mata mengikut kepada atasan, apapun keputusannya yang di sampaikan oleh pengawas kita hanya bisa menjalankan aktivitas produksi seperti biasanya”. (Tamsir (24). 02 Maret 2019. Karyawan, Bidang Perebusan ikan di CV.Ome Trading Coy)

- Selanjutnya peneliti mengajukan pertanyaan ketiga yaitu: Apakah perencanaan strategis ditujukan untuk perkembangan kualitas hasil produk?

Jawaban dari hasil wawancara peneliti dengan informan CV. Ome Trading Coy (Ikan Asap) Cabang Kendari, Sulawesi Tenggara:

“Iya, karena dengan perencanaan yang baik dan akan berjalan lancar sangat mempengaruhi perkembangan kualitas hasil produk karena dapat lebih terarah dalam berproduksi”. (Hasanuddin (41). 02 Maret 2019. Pengawas Karyawan/ Karyawati, di CV.Ome Trading Coy)

- Selanjutnya peneliti mengajukan pertanyaan keempat yaitu: Langkah apa yang dilakukan oleh karyawan dalam perencanaan strategis untuk meningkatkan kualitas produk?

Jawaban dari hasil wawancara peneliti dengan informan CV. Ome Trading Coy (Ikan Asap) Cabang Kendari, Sulawesi Tenggara:

“Ada beberapa langkah yang dapat saya berikan sebagai karyawan di perusahaan ini untuk meningkatkan kualitas produk, salah satunya yaitu dengan memilih bahan baku yang berkualitas. Apabila bahan dasar yang digunakan adalah ikan segar maka hasil akhir produk ikan asap akan memberikan mutu terjamin”. (Meni (27). 02 Maret 2019. Karyawati, bidang pembersihan dan pencabutan tulang ikan di CV.Ome Trading Coy)

Berdasarkan keempat pertanyaan yang berhubungan dengan Perencanaan Strategis yang peneliti ajukan kepada informan, dapat diketahui bahwa perusahaan CV. Ome Trading Coy memiliki perencanaan strategis untuk kedepannya sebab bagi setiap perusahaan untuk menuju ekonomi global maka akan banyak pendatang atau pesaing baru dengan kualitas produk yang tidak kalah baiknya. Maka untuk mengantisipasi hal demikian CV. Ome Trading Coy perlu melakukan perubahan dalam meningkatkan kualitas produk mereka agar dapat bersaing secara sehat atau unggul dipasar nasional maupun global. Adapun langkah dalam perencanaan strategis yang dapat dilakukan perusahaan CV. Ome Trading Coy dalam meningkatkan produk yang berkualitas yaitu dengan cara memperbaiki sistem pengelolaan aktivitas produksi mulai dari pemilihan bahan baku

yang segar hingga pengasapan dengan suhu yang seimbang yang menghasilkan produk ikan asap yang berwarna kecoklatan secara menyeluruh pada ikan.

Dilihat dari elemen *Total Quality Management* yaitu elemen perencanaan strategis, dengan demikian peneliti dapat menyimpulkan bahwa perusahaan ini telah memenuhi standar manajemen mutu terpadu, akan tetapi berdasarkan perencanaan strategis yang dikemukakan oleh informan perencanaan strategis yang ada dalam perusahaan belum secara sempurna diterapkan, karena dalam hal ini para karyawan/karyawati tidak dilibatkan dalam merumuskan strategi kerja yang baru, seharusnya sebagai pimpinan melibatkan seluruh karyawannya dengan mengadakan musyawarah dengan menuangkan berbagai ide-ide yang positif. Maka dengan adanya implementasi *Total Quality Management*, perusahaan akan lebih meningkatkan lagi kualitas produksi ikan asap untuk perkembangan perusahaan di masa mendatang.

4.2 Fokus Gugus Kerja

Fokus gugus kerja yang dimaksudkan yaitu fokus pada suatu titik pekerjaan yang bertujuan untuk memperoleh hasil yang maksimal.

Berikut ini merupakan pertanyaan pertama yang diberikan peneliti kepada informan, dalam hal ini karyawan/karyawati di perusahaan CV.Ome Trading Coy (Ikan Asap) Cabang Kendari, Sulawesi Tenggara yang berkaitan dengan fokus kerja.

Adapun pertanyaan pertama adalah sebagai berikut:

- Langkah apa saja yang dapat diambil oleh perusahaan kepada karyawannya dalam upaya meningkatkan kemampuan kerja?

Jawaban dari hasil wawancara peneliti dengan informan CV. Ome Trading Coy (Ikan Asap) Cabang Kendari, Sulawesi Tenggara:

“Salah satu langkah untuk meningkatkan kemampuan kerja adalah dengan cara memberikan semangat kerja yang menjadi motivasi bagi setiap karyawan, selain itu kita harus mempererat kekeluargaan bagi sesama karyawan sehingga terjalinlah keakraban. Jika hal ini terjadi maka seseorang akan semakin giat dalam bekerja”. (Hasanuddin (41). 02 Maret 2019. Pengawas Karyawan/Karyawati, di CV.Ome Trading Coy)

- Selanjutnya peneliti mengajukan pertanyaan kedua yaitu: Apakah karyawan CV. Ome Trading Coy memiliki cara yang efektif dalam pemberdayaan untuk mengorganisir pekerjaan dalam pelaksanaan gugus kerja?

Jawaban dari hasil wawancara peneliti dengan informan CV. Ome Trading Coy (Ikan Asap) Cabang Kendari, Sulawesi Tenggara:

“Cara yang efektif adalah dengan memberikan contoh yang baik bagi karyawan/karyawati seperti halnya disiplin waktu maupun disiplin dalam bekerja”. (Hasanuddin (41). 02 Maret 2019. Pengawas Karyawan/Karyawati, di CV.Ome Trading Coy)

- Selanjutnya peneliti mengajukan pertanyaan ketiga yaitu: Apakah ada pelatihan yang diberikan dari atasan agar dapat meningkatkan kemampuan kerja karyawan di CV. Ome Trading Coy?

Jawaban dari hasil wawancara peneliti dengan informan CV. Ome Trading Coy (Ikan Asap) Cabang Kendari, Sulawesi Tenggara:

“Saya sebagai pengawas tidak disampaikan oleh pimpinan tentang adanya pelatihan secara berkala pada karyawan/karyawati CV. Ome Trading Coy, dimana karyawan tersebut hanya menyesuaikan diri pada bidangnya masing-masing. Sehingga terkadang dalam proses produksi tidak menutup kemungkinan rentang terjadi produk yang cacat. Disamping itu karyawan/karyawati tidak dapat memahami sasaran yang akan dicapai dalam perusahaan. Mereka hanya tahu bekerja sesuai dengan pengetahuan yang mereka miliki dan sanggupi serta selama mereka nyaman maka akan tetap berproduksi. Dan saya juga hanya memberikan arahan kepada karyawan/karyawati berdasarkan pemikiran saya sendiri. (Hasanuddin (41). 02 Maret 2019. Pengawas Karyawan/Karyawati, di CV.Ome Trading Coy)

- Selanjutnya peneliti mengajukan pertanyaan keempat yaitu: Bagaimana bentuk apresiasi perusahaan dalam mendukung peningkatan kinerja karyawan? Jawaban dari hasil wawancara peneliti dengan informan CV. Ome Trading Coy (Ikan Asap) Cabang Kendari, Sulawesi Tenggara:

“Atasan memberikan gaji yang berbeda antara karyawan/karyawati yang tepat waktu dan disiplin dalam bekerja yaitu dengan cara menaikkan sebanyak 5% dari sebelumnya”. (Hasanuddin (41). 02 Maret 2019. Pengawas Karyawan/Karyawati, di CV.Ome Trading Coy)

Berdasarkan keempat pertanyaan yang berhubungan dengan fokus gugus kerja yang peneliti ajukan kepada informan, maka dapat diketahui bahwa perusahaan CV. Ome Trading Coy memiliki fokus kerja yaitu dengan cara memberikan arahan dan motivasi dalam meningkatkan fokus kerja. Disamping itu, pimpinan memberikan tingkat kesejahteraan bagi karyawannya dengan berbagai sarana dan prasarana yang telah disediakan oleh pihak perusahaan.

Akan tetapi peneliti belum melihat fokus kerjanya berdasarkan pelatihan yang di berikan jadi peneliti menyimpulkan bahwa perusahaan ini dapat memfokuskan tenaga kerjanya untuk lebih giat bekerja kedepannya dengan memberikan kesejahteraan berupa sarana dan prasarana. Namun jika tidak adanya pelatihan itu akan membatasi ruang gerak bagi karyawan/karyawati perusahaan CV. Ome Trading Coy karena tidak dapat memahami sasaran yang akan dicapai dalam perusahaan yang berdampak pada produktivitas. Oleh karena itu peneliti menerapkan *Total Quality Management* agar perusahaan tersebut dapat meningkatkan pengembangan produktivitas dalam hal Fokus kerja.

Dengan diterapkannya *Total Quality Management (TQM)* maka perusahaan dapat meningkatkan kemampuan karyawan dengan cara memberikan pelatihan, kemudian para karyawan dan karyawati di perusahaan CV. Ome Trading Coy mengetahui sasaran-sasaran apa yang akan dicapai oleh perusahaan yang berdampak pada perkembangan produktivitas kerja karyawan.

4.3 Fokus Konsumen

Fokus konsumen yang dimaksudkan adalah bahwa setiap perusahaan harus memberikan yang terbaik bagi konsumen atau pelanggan baik dari sisi produk yang berkualitas maupun dari segi pelayanan, sehingga konsumen lebih tertarik dan bahkan loyal.

Berikut ini merupakan pertanyaan pertama yang diberikan peneliti kepada informan, dalam hal ini karyawan/karyawati di perusahaan CV. Ome Trading Coy (Ikan Asap) Cabang Kendari, Sulawesi Tenggara yang berkaitan dengan fokus konsumen.

Adapun pertanyaan pertama adalah sebagai berikut:

- Apakah perusahaan CV. Ome Trading Coy selalu memenuhi kebutuhan pelanggan sehingga pelanggan menjadi puas?

Jawaban dari hasil wawancara peneliti dengan informan CV. Ome Trading Coy (Ikan Asap) Cabang Kendari, Sulawesi Tenggara:

“Kalau bagi saya untuk memuaskan pelanggan itu tentunya perusahaan akan memberikan kualitas terbaik pada produk ikan asap dan menjaga hubungan baik dengan pelanggan dan ramah terhadap pelayanan. Namun pada perusahaan CV. Ome Trading Coy ini sendiri tidak memiliki sistem pemasaran karena perusahaan ikan asap yang ada di kendari ini merupakan cabang dan hanya penyedia produk ikan asap yang belum siap konsumsi akan tetapi ikan asap tersebut akan dikirim ke Makassar sebagai pusat perusahaan CV. Ome Trading Coy, nah tiba di Makassar ikan asap tersebut kembali di panggang (dipanaskan) kemudian disekap. Hasil jadi sekapan inilah yang dikirim ke Jepang. Jepanglah yang akan mengolahnya sehingga membentuk produk jadi yang siap konsumsi seperti produk abon ikan cakalang dan kerupuk”.

(Hasanuddin (41). 02 Maret 2019. Pengawas Karyawan/Karyawati, di CV. Ome Trading Coy

4.4 Fokus Operasi

Fokus operasi yang dimaksudkan adalah fokus untuk memproduksi. Memproduksi dalam hal ini yaitu memproduksi sebuah barang atau produk yang bermutu tinggi dan bernilai guna.

Berikut ini merupakan pertanyaan pertama yang diberikan peneliti kepada informan, dalam hal ini karyawan/karyawati di perusahaan CV. Ome Trading Coy (Ikan Asap) Cabang Kendari, Sulawesi Tenggara yang berkaitan dengan fokus operasi.

- Adapun pertanyaan pertama adalah sebagai berikut: Bagaimana cara perusahaan sehingga menghasilkan kualitas produk yang baik?

Jawaban dari hasil wawancara peneliti dengan informan CV. Ome Trading Coy (Ikan Asap) Cabang Kendari, Sulawesi Tenggara:

“Untuk menghasilkan suatu produk yang berkualitas adalah dengan cara meningkatkan pengetahuan dan pengelolaan produksi yang dimiliki pada setiap bidang dalam memproduksi ikan asap”.

(Suparman (30). 02 Maret 2019. Karyawan, Bidang Pengemasan Ikan Di Cv. Ome Trading Coy).

- Selanjutnya peneliti mengajukan pertanyaan kedua yaitu: Bagaimana cara meningkatkan layanan untuk memaksimalkan kerja karyawan dalam menghasilkan produk yang baik?
Jawaban dari hasil wawancara peneliti dengan informan CV. Ome Trading Coy (Ikan Asap) Cabang Kendari, Sulawesi Tenggara:
“Untuk menghasilkan produk yang baik yaitu dengan cara memilih bahan baku yang berkualitas. Dengan pemilihan bahan baku ikan yang segar maka hasil produksipun akan bermutu”. (Meni (27). 02 Maret 2019. Karyawati, bidang pembersihan dan pencabutan tulang ikan di CV.Ome Trading Coy)
- Selanjutnya peneliti mengajukan pertanyaan ketiga yaitu: Menurut bapak/ibu produksi yang seperti apakah yang dikatakan sebagai produk yang bermutu tinggi?
Jawaban dari hasil wawancara peneliti dengan informan CV. Ome Trading Coy (Ikan Asap) Cabang Kendari, Sulawesi Tenggara:
“Menurut saya bahwa produksi ikan asap yang bermutu tinggi yaitu yang sesuai dengan suhu dan kadar air yang diperlukan”. (Hasanuddin (41). 02 Maret 2019. Pengawas Karyawan/Karyawati, di CV.Ome Trading Coy)
- Selanjutnya peneliti mengajukan pertanyaan keempat sekaligus pertanyaan terakhir dari penelitian ini yaitu: Langkah apa saja yang dapat diambil oleh perusahaan dan peran karyawan dalam upaya mempertahankan dan mengembangkan kualitas produk?
Jawaban dari hasil wawancara peneliti dengan informan CV. Ome Trading Coy (Ikan Asap) Cabang Kendari, Sulawesi Tenggara:
“Langkah yang diberikan dari pimpinan adalah berupa arahan-arahan yang baik”. (Asnia (32). 02 Maret 2019. Karyawati, bidang pembersihan dan pencabutan tulang ikan di CV.Ome Trading Coy)

Berdasarkan keempat pertanyaan yang berhubungan dengan fokus operasi yang peneliti ajukan kepada informan, maka dapat diketahui bahwa perusahaan CV. Ome Trading Coy memiliki fokus operasi sebagai salah satu titik terpenting dalam perusahaan untuk memperoleh produktifitas ikan asap yang bermutu tinggi dan bernilai guna.

Dari pembahasan diatas peneliti dapat melihat bahwa dengan penerapan *Total Quality Management* berdasarkan elemen fokus operasi maka perusahaan CV. Ome Trading Coy telah memenuhi standar kualitas seperti dengan mempertahankan produksi ikan asap dengan berbagai sarana yang diberikan, motivasi dan arahan. Akan tetapi belum secara penuh karena pimpinan belum melakukan pelatihan pada setiap bidang produksi ikan. Misalnya dengan memberikan pelatihan pada bagian pembersihan bahwa untuk memperoleh ikan yang betul-betul higienis maka ada beberapa teknik yang harus dilakukan yaitu dengan pemilihan dan memisahkan bahan baku antara Tipe B (Kualitas Setengah Segar) dan Tipe C (Kualitas Rendah). Perusahaan ini tidak menggunakan Tipe A (Kualitas Segar) karena Tipe A hanya digunakan untuk produk konsumsi secara langsung. Selain pemilihan bahan baku maka pada saat pencucian ikan juga memiliki teknik, yaitu membersihkan ikan dengan memisahkan wadah yang bersih dan habis pakai. Begitupun pada bidang perebusan hingga proses pengasapan ikan. Sehingga produk ikan asap dapat meningkatkan kualitas produk dan mempertahankannya sesuai dengan permintaan.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data hasil wawancara dan pembahasan dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa:

1. Dilihat dari elemen *Total Quality Management (TQM)* yaitu pada elemen perencanaan strategis maka dapat disimpulkan berdasarkan beberapa jawaban yang diperoleh dari informan atas pertanyaan yang diajukan oleh peneliti, diketahui bahwa perusahaan CV. Ome Trading Coy memiliki perencanaan strategis untuk kedepannya. Namun, perencanaan strategis yang ada dalam perusahaan belum secara sempurna diterapkan. Sebab berdasarkan hasil dari jawaban informan bahwa karyawan/karyawati tidak dilibatkan dalam merumuskan strategi kerja melainkan kepada atasan. Kemudian dengan adanya perencanaan yang strategis maka dapat juga berdampak pada perkembangan kualitas hasil produk ikan asap, dan langkah yang dapat ditempuh dalam perencanaan strategis ini agar dapat meningkatkan kualitas produk yaitu dengan memilih bahan baku yang berkualitas.
2. Dari elemen *Total Quality Management (TQM)* yaitu pada fokus gugus kerja. Berdasarkan jawaban informan bahwa langkah yang harus ditempuh untuk meningkatkan kemampuan kerja adalah dengan cara memberikan semangat kerja sebagai motivasi dan juga memberikan bonus kepada karyawan. Selanjutnya cara yang efektif dalam pemberdayaan terhadap kinerja adalah

dengan memberikan contoh yang baik seperti halnya disiplin waktu namun kurangnya pelatihan tertentu dimasing-masing bidang produksi melainkan atasan memberikan apresiasi dalam mendukung kinerja karyawan seperti menaikkan gaji secara bertahap, menanggung keselamatan kerja, memberikan penginapan, dan konsumsi (Makanan Ringan). Sehingga dengan diterapkannya *Total Quality Management (TQM)* maka perusahaan dapat meningkatkan kemampuan kerja karyawan dengan cara memberikan pelatihan, agar karyawan/karyawati di perusahaan CV. Ome Trading Coy mengetahui sasaran-sasaran apa yang akan dicapai oleh perusahaan yang berdampak pada perkembangan produktivitas kerja karyawan.

3. Elemen *Total Quality Management (TQM)* yaitu fokus konsumen berdasarkan hasil wawancara dengan informan bahwa untuk memuaskan pelanggan itu tentunya perusahaan akan memberikan kualitas produk terbaik, akan tetapi CV. Ome Trading Coy merupakan perusahaan yang bergrak sebagai cabang di Kendari yang berpusat di Makassar maka dapat disimpulkan bahwa perusahaan CV. Ome Trading Coy tidak memiliki sistem fokus konsumen atau fokus pelanggan dikarenakan perusahaan yang bergerak sebagai cabang dan sistem pemasaran hanya dilakukan di pusat yaitu di Makassar. Dengan ini CV. Ome Trading Coy belum mengimplementasikan *Total Quality Management* pada elemen fokus konsumen.
4. Ditinjau dari elemen *Total Quality Management (TQM)* yaitu pada fokus operasi bahwa CV. Ome Trading Coy telah memenuhi standar kualitas yaitu dengan mempertahankan produksi ikan asap, akan tetapi belum secara penuh karena pimpinan belum melakukan pelatihan pada setiap bidang produksi ikan tetapi hanya memberikan arahan dan motivasi. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara bersama informan.

5.2 Saran

Dari hasil pembahasan dan kesimpulan diatas peneliti dapat mengajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Sebaiknya perusahaan dapat kembali menganalisis atau meninjau kembali kebijakan kualitas yang selama ini diterapkan. Hal ini karena berdasarkan hasil penelitian bahwa dengan diterapkannya *Total Quality Management (TQM)* perusahaan dapat meningkatkan taraf kualitas baik dalam perencanaan strategis, kualitas kerja, pelayanan pada konsumen, dan operasi yang efektif dan efisien.
2. Ada baiknya CV. Ome Trading Coy menerapkan *Total Quality Management (TQM)* secara sepenuhnya agar dapat meningkatkan kualitas produk yang diinginkan oleh konsumen dan dapat bersaing di pasar nasional bahkan sampai ke pasar global.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Ammar Abdulameer Zwain Kong Teong Lim Siti Norezam Othman, 2017. TQM and academic performance in Iraqi HELs: associations and mediating effect of KM. *Journal of Operation Management*. Vol. 29 Iss 2 pp.
- [2] Anam Iqbal & Muhammad Asral ul-Haq, 2017. TQM Practices And Knowledge Sharing Mediation In Software Industry: An Empirical Investigation. University of Illinois Urbana. Amerika Serikat. *Journal of Operation Management*. Vol. 29 Issue: 5, pp.725-743.
- [3] Andrea Chiarini & Emidia Vagnoni, 2017. TQM Implementation For The Healthcare Sector. The Relevance Of Leadership And Possible Causes Of Lack Of Leadership. *Journal of Operation Management*. Vol. 30 Issue: 3, doi: 10.1108/LHS-02-2017-0004.
- [4] Ariani Dorothea Wahyu. 1999. *Manajemen Kualitas*, Universitas Atmajaya, Yogyakarta.
- [5] Banker, R. D., G. Potter and R. G. Schroeder. 1993. "Reporting Manufacturing Performance Measures to Workers: An Empirical Study," *Journal Of Management Accounting Research* 5 (Fall): 33-35.
- [6] Barry, Render dan Jay Heizer. 2001. *Prinsip-prinsip Manajemen Operasi: Operations Management*. Jakarta : Salemba Empat.
- [7] Besterfield Dale H. Besterfield, Dale H. et al. 2003. *Total Quality Management*. Pearson Education, Inc. New Jersey.
- [8] Cateora & Graham, 2007, *Pemasaran Internasional*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- [9] Chase, B. Richards, Jacobs, Robert F, Aquilano. Nicholas J. (2006). *Operations Management (for Competitive Advantage) 11th edition*. MC. Graw Hill Companies. Singapore.

- [10] Chase, et., al. (2005). Competing theories for competitive metacommunities. *Metacommunities* (eds M.Holyoak, M. Leibold & R. Holt). University of Chicago Press, IL (in press).
- [11] Daft, Richard L. 2002. *Manajemen*. Edisi Kelima Jilid Satu. Jakarta : Erlangga.
- [12] Daft, Richard L. 2006. *Manajemen*, Edisi 6. Jakarta: Salemba Empat.
- [13] Deming, W. Edward. 2001. *Out of Cetsis. Cambridge: Massachussets Institute of Technology*.
- [14] Diana, A., dan Tjiptono, F. 2000. *Prinsip & Dinamika Pemasaran*. Yogyakarta : J & J Learning.
- [15] Evans, James R. & Collier, David A. (2007). *Operations Management*. International Student Edition, Thomson South-Western.
- [16] Fandy Tjiptono, 2004, *Strategi Pemasaran*, edisi kedua, Andi, Yogyakarta.
- [17] Feigenbaum. 1996. *Kendali Mutu Terpadu*. Terjemahan Hubaya Kandahjaya. Erlangga.
- [18] Flynn, B. B., Schroeder, R. G., Sakakibara, S. (1994). A framework for quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations Management*. 11, 339-366.
- [19] Garvin, D.A., 1991. How the Baldrige award really works. *Harvard Business Review*, November December, 80–93.
- [20] Gaspersz, Vincent, 2005. *Total Quality Management*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- [21] Gaspersz, Vincent. 2010. *Total Quality Management (TQM)*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- [22] Gasperz Vincent (2001), *Total Quality Manajement*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- [23] Gerson, Richard. F. 2004. *Mengukur Kepuasan Pelanggan*, Jakarta: PPM.
- [24] Goetsch dan Davis, 1994 dalam Nasution (2005), *Manajemen Mutu Terpadu: Total Quality Management*, Edisi Kedua, Ghalia Indonesia, Bogor : 14-18.
- [25] Goetsch, David. L, Staanelly B. Davis, 2002, *Quality Management, Introduction to Total Quality Management for Production, processing, and services*, New Jersey: Prentice Hall.
- [26] Hadari Nawawi.2005. *Penelitian Terapan*. Yogyakarta:Gajah Mada University Press.
- [27] Haming Nurdifin, Mahfud Nurjanuddin (2017), *Manajemen Produksi Modern*, Pt Bumi Aksara, Jakarta.
- [28] Hani Handoko, T. (2000). *Dasar-Dasar Manajemen Produksi Dan Operasi*, Edisi 1, BPFYOGYAKARTA, Yogyakarta.
- [29] Hasibuan, Malayu SP, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta.
- [30] Heizer, Jay & Barry Render.2010. *Manajemen Operasi*. Edisi Ketujuh Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- [31] Heizer, Jay andRender, Barry. (2004). *Operations Management*, 7th Edition, Pearson Education. Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- [32] Herjanto, Eddy. 2003. *Manajemen Produksi dan Operasi*. Cetakan Ketiga, Jakarta PT. Grasindo.
- [33] Hery Prasetya, Fitri Lukiaastuti (2009), *Manajemen Operasi*, Media Pressindo, Jakarta.
- [34] Hutton, J. G, *A study of brand equity in an organizational-buying context*. Journal Of Product And Brand Management. Vol.6 No.6. 1997: 4-18.
- [35] Ishikawa, Kaoru. (1993). *Pengendalian Mutu Terpadu*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- [36] Ishikawa, Kaoru.; “*Pengendalian Mutu Terpadu*”, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 1985.
- [37] J. Moleong, Lexy. 2000. *Metode Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya; Bandung. 167 hlm.
- [38] Kotler, Philip, 2002, *Manajemen Pemasaran*, Edisi Milenium, Jilid I, Edisi Kesepuluh, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- [39] Krajewski, et., al. (2010). *Operations Management: processes and Supply Chains*. Ninth Edition. Pearson Education, New Jersey.
- [40] Lysons K dan Gillingham M, (2003). *Purchasing and Supply Chain Management*, Edisi Ke-6, Exxes, Inggris.
- [41] M. Nasution, 2005, “*Total Quality Management*”, PT Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
- [42] M. Nasution, 2005, “*Total Quality Management*”, PT Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
- [43] Mardalis. 2003. *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta: Bumi Aksara.
- [44] Moleong, Lexy J. (2007) *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Penerbit PT Remaja Rosdakarya Offset, Bandung.
- [45] Mulyadi & Johnny Setyawan, 1998. “*Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*”. Universitas Gadjahmada. h. 213-214.

- [46] Nasution, 2004. Manajemen Mutu Terpadu. Ghalia Indonesia, Bogor.
- [47] Nursya'bani Purnama (2006). *Manajemen Kualitas, Perspektif Global*, Edisi Pertama, Ekonisia Fakultas Ekonomi.
- [48] Prasetya, Hery dan Fitri Lukiastruti. 2009. Manajemen Operasi. Yogyakarta: Media Pressindo.
- [49] Russel, R. Dan Taylor, B.W. (2009). *Operation Management: Creating Value along the Supply Chain*, 6th Edition. John Willey & Sons. New York.
- [50] Russel, R. S. dan Taylor, B.W. (2011). *Operations Management: Along the Supply Chain*, 7th ed., NJ: Wiley.
- [51] Russel, Roberta S. and Taylor Bernard W. (2000). *Operation Management-third edition*. Prentice-Hall, New Jersey.
- [52] Schuler, R and Harris, D. (1992). *Managing Quality*. Massachusetts : Addison-Wesley publishing Company Inc.
- [53] Stoner, Freeman dan Gilbert (1995). *Pengantar Bisnis*. GRAHA ILMU. Yogyakarta.
- [54] Stoner, James A.F. (2006). *Manajemen*. Jilid I. Edisi Keenam. Salemba Empat, Jakarta.
- [55] Suyanto, Bagong. (2005). *Metode Penelitian Sosial: Bergabai Alternatif Pendekatan*. Jakarta : Prenada Media.
- [56] Tjiptono Fany & Anastasia Diana. (2003). *Total Quality Management*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- [57] Tjiptono, Fandy. 2005. *Prinsip-Prinsip Total Quality Service*, Yogyakarta : Andi
- [58] Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Parsada.
- [59] William J. Stevenson. 2009. *Management Operation*. Prentice Hall. UK.