

## PERANAN TOTAL QUALITY MANAJEMEN (TQM) DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING

Al Azhar A

Staf Pengajar pada Fakultas Ekonomi Universitas Riau  
Kampus Bina Widya Simpang Baru Pekanbaru

### ABSTRAK

Tulisan ini membahas tentang Total Kualitas Manajemen, dalam era perdagangan bebas dimana setiap negara wajib membuka pintu perdagangannya lebar-lebar, kunci untuk tetap bertahan dan bisa bersaing adalah kualitas dari hasil produksi yang dihasilkan. Perusahaan yang mampu untuk meningkatkan kualitas produk secara terus-menerus dan bisa diterima konsumen akan menjadi pemenang dalam era persaingan dunia. Total Quality Management (TQM) adalah paradigma baru yang berusaha untuk memaksimalkan daya saing perusahaan melalui peningkatan yang terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan organisasi.

*Key word : Total quality management, daya saing*

### PENDAHULUAN

Dalam kehidupan sehari-hari ada istilah yang akrab kita dengar dan pakai manakala kita membeli suatu barang yang kita butuhkan yaitu *kalah membeli menang memakai*. Dari ungkapan itu berarti bahwa seseorang rela untuk mengorbankan lebih banyak uangnya untuk mendapatkan barang yang berkualitas baik. Kualitas atau mutu dalam paradigma konsumen tidaklah sama. Ada konsumen yang beranggapan bahwa harga yang mahal menunjukkan kualitas barang, ada juga yang berpendapat bahwa merek yang terkenal pasti mutunya bagus, ada yang mensyaratkan keduanya merek dan harga sebagai patokan kualitas. Tetapi ada juga yang berpendapat sebaliknya bahwa harga yang mahal dan merek yang terkenal tidak menjamin barang tersebut berkualitas.

Kualitas itu sendiri akan mempunyai makna yang berlainan bagi setiap orang dan dari sudut mana dia memandangnya. Orang yang berbeda akan menilai dengan criteria yang berbeda pula. Walaupun akan sulit mendefinisikan kualitas secara tepat tetapi secara garis besar dapat kita rinci, misalnya nama yang terkenal, pengalaman produksi, daya tahan produk, material yang digunakan, harga dan penampilan. Dari rincian itu dapat kita katakan bahwa kualitas adalah usaha-usaha yang akan dicapai untuk menarik dan mempertahankan pelanggan atau konsumen.

Dalam tingkat persaingan yang ada saat ini, negara-negara besar dengan industri-industrinya berlomba-lomba untuk menciptakan barang-barang dengan kualitas yang tinggi dengan harga yang semurah mungkin, contoh adalah negara Jepang dengan revolusi mutunya, sehingga mengakibatkan orang-orang beralih kepada produk mereka karena dengan pengeluaran yang sama konsumen akan mendapatkan barang dengan kualitas yang lebih bagus.

Tantangan global yang dihadapi dunia usaha perdagangan bebas dimana tuntutan kompetisi yang sangat ketat bagi setiap perusahaan untuk bisa tetap survive. Untuk mencapai hal tersebut diperlukan suatu kerjasama dalam perusahaan. Dalam perdagangan internasional Standarisasi Manajemen Mutu atau *Manajemen Mutu Terpadu* yang lebih dikenal dengan istilah *Total Quality*

## **Peranan Total Quality Manajemen (TQM) dalam Meningkatkan Daya Saing (Al Azhar A)**

*Management (TQM)* telah menjadi isu utama dan itu terkait dengan pelanggan, karyawan, pemegang saham, sosial kemasyarakatan dan negara.

Mutu atau kualitas merupakan dimensi persaingan yang muncul tahun 1980-an dan tetap actual hingga saat ini. Pada pertengahan 1990-an paradigma mutu bergeser dari suatu keunggulan menjadi satu kebutuhan mutlak perusahaan. Sehingga perusahaan harus menghasilkan produk (barang atau jasa) berkualitas dan bebas cacat (reject). Dari sisi pelanggan menuntut perusahaan untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan kebutuhan dan spesifikasi mereka. Dalam Kaizen tidak hanya berhubungan dengan produk yang dihasilkan tetapi juga berhubungan dengan proses, alat yang digunakan, manusia yang menjalankan dan perilakunya.

Jadi untuk meningkatkan daya saing maka perusahaan harus sadar bahwa kualitas sudah selayaknya diprioritaskan untuk bisa tetap dicari dan membangun loyalitas konsumen, karena konsumen mempunyai banyak alternatif pilihan untuk memenuhi kebutuhannya. Jika suatu produk tidak sesuai dengan apa yang diharapkannya maka dia akan mencari alternatif pada produk yang dihasilkan oleh perusahaan lain.

## **PEMBAHASAN**

### **Pengertian Kualitas (Mutu)**

Dalam *Managing Quality*, Garvin (1994), mengungkapkan bahwa kualitas sebagai suatu konsep sudah lama dikenal dan kemudian membaginya dalam empat era, yaitu era inspeksi (inspection), pengendalian kualitas statistical, jaminan kualitas dan era manajemen kualitas strategik.

Secara umum kualitas dapat diartikan sebagai kebaikan dari suatu produk yang dihasilkan oleh suatu perusahaan, yang bisa dilihat dari spesifikasi dan material yang digunakan. Menurut Goetsch dan Davis (1994), *kualitas adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan*. Sedangkan menurut Philip B. Crosby, *bahwa kualitas berarti kesesuaian terhadap persyaratan*, seperti sepatu yang tahan lama, baju yang enak dipakai, elektronik yang tahan banting. Edwards Deming yang dianggap sebagai bapak dari total quality management berpendapat bahwa *mutu berarti pemecahan masalah untuk mencapai penyempurnaan terus-menerus* dan menurut K. Ishikawa (1993) *bahwa kualitas berarti kepuasan pelanggan*. Dengan demikian proses dalam organisasi, memiliki pelanggan dan kepuasan pelanggan akan menyebabkan kepuasan organisasi.

Pengertian kualitas menurut ISO 9000-2000, adalah sebagai derajat atau tingkat karakteristik yang melekat pada produk yang mencakup persyaratan keinginan. Maksud derajat atau tingkat berarti selalu ada peningkatan setiap saat sedangkan karakteristik pada istilah tersebut berarti hal-hal yang dimiliki produk dan akan berbeda-beda menurut jenis produk dan perusahaan seperti :

1. Karakteristik fisik (mekanikal, elektrik, biological), televisi, kendaraan, gedung.
2. Karakteristik perilaku/ *behavioral* (kejujuran), lembaga perbankan, unit kesehatan.
3. Karakteristik sensori (bau, rasa), makanan, minuman.

Meskipun tidak ada yang diterima secara umum tetapi dari pengertian-pengertian di atas ada beberapa persamaan, yaitu dalam hal sebagai berikut :

- a) Kualitas meliputi usaha-usaha untuk memenuhi harapan konsumen/pelanggan.

- b) Kualitas meliputi produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan.
- c) Kualitas adalah keadaan yang selalu berubah, artinya dia akan dinamis dan mengikuti perkembangan. Jadi yang hari ini berkualitas mungkin tidak dianggap berkualitas lagi untuk masa yang akan datang.

Dalam era persaingan mutu maka tidak bisa dihindari dan dipisahkan dari produk yang dihasilkan. Produk ini bisa dibedakan atas barang dan jasa, masing-masing mempunyai karakteristik sendiri-sendiri karena mempunyai sifat yang berbeda, seperti dalam tabel di bawah ini :

**Tabel 1**  
**Perbandingan karakteristik barang dan jasa**

Barang	Jasa
Dapat dicapai	Dapat dicapai
Ketersediaan	Keakuratan
Penampilan	Kesopan-santunan
Tepat guna	Kenyamanan
Kebersihan	Kompetensi
Pemakaian	Kredibilitas
Ketahanan	Ketergantungan
Fleksibilitas	Efisiensi
Pemeliharaan	Efektif

(Sumber : Rudi Suardi, 2001:4)

### **Total Quality Management (TQM)**

Bapak manajemen ilmiah Frederick W. Taylor pada tahun 1920-an membuat fundamental manajemen ilmiah dengan mengadakan pemisahan antara fungsi perencanaan (planning) dan operasional berupa pembagian tugas/ fungsi (*Division of Labor*). Pada division of labor ini posisi manajemen sebagai perencana dan tenaga kerja atau buruh sebagai fungsi produksi. Untuk menjaga kualitas produksi diadakan pengawasan dan pengendalian oleh departemen kualitas yang terpisah.

Karena semakin kompleksnya dunia usaha dan meningkatnya volume produksi, maka kualitas menjadi hal yang sulit untuk dicapai, sehingga muncul *quality engineering* tahun 1920-an yang mengarah pada konsep *control charts dan statistical process control* yang merupakan aspek fundamental dari total quality management (TQM)

Nama TQM itu sendiri pertama kali dikemukakan oleh Nancy Warren dari United States Navy seorang behavioral scientist (Walton dalam Bounds, 1994). Istilah total berarti *setiap pekerjaan dan setiap orang* (Lewis dan Smith, 1994). TQM diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan kedalam falsafah holistic yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas dan pengertian serta kepuasan pelanggan (Ishikawa, 1993).

Pengertian lain dari TQM menurut Santosa adalah sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Sedangkan Rudi Suardi dalam Sistem Manajemen Mutu ISO 9000:2000 mengartikan TQM sebagai sistem manajemen strategik dan integrative yang melibatkan semua manajer dan karyawan, serta menggunakan metode-metode kualitatif dan kuantitatif untuk memperbaiki secara berkesinambungan proses-proses organisasi, agar dapat memenuhi dan melebihi kebutuhan dan harapan pelanggan.

## **Peranan Total Quality Manajemen (TQM) dalam Meningkatkan Daya Saing (Al Azhar A)**

### **TQM Dan Perkembangan Kualitas**

Pandangan perusahaan terhadap kualitas produk mengalami evolusi, yang semula tidak diperhatikan kini menjadi focus utama dalam menghasilkan suatu produk. Konsep mutu menurut Garvin, 1994 dapat dibagi dalam 4 tahap, yaitu :

#### **1. *Inspection Era***

Dalam era ini kualitas melekat pada produk akhir, dimana perusahaan mulai memperhatikan produk rusak dan cacat karena munculnya pesaing sehingga pada akhir produksi dilakukan pemeriksaan terhadap produk tetapi masih terbatas oleh bagian produksi. Manajemen puncak belum menaruh perhatian dan deteksi belum digunakan untuk melihat apakah produk tersebut rusak karena kesalahan atau kebetulan. Informasi yang ada belum digunakan untuk melakukan perbaikan terhadap produksi untuk mencegah terulangnya kejadian tersebut.

#### **2. *Statistical Quality Control Era***

Era ini dimulai tahun 1920-an saat munculnya *quality engineering*. Departemen inspeksi yang muncul tahun 1800-an di negara barat pada era inspeksi mulai dilengkapi dengan alat dan metode statistik dalam mendeteksi penyimpangan produk yang terjadi dalam produk yang dihasilkan. Data penyimpangan produksi yang rusak atau cacat digunakan sebagai dasar perbaikan oleh departemen produksi untuk mengolah produk berikutnya. Dengan kata lain kualitas produk sudah mulai diperhitungkan dan dikendalikan melalui departemen produksi tidak sekedar diperiksa oleh departemen inspeksi pada akhir [roduksi, walupun konsep kualitas masih terbatas pada produk yang sedang atau telah diproses.

#### **3. *Quality Assurance Era***

Konsep kualitas mengalami perkembangan pada tahun 1950-an dengan munculnya *reliability engineering*. Pada era ini dari tahap perancangan dan koordinasi ke tahap produksi dilakukan dengan departemen lain yang mendukung produksi dan tidak terbatas hanya pada departemen produksi saja. Keterlibatan manajemen puncak dianggap penting karena melibatkan pemasok dan pengambilan kebijakan. Pada masa ini muncul konsep tentang biaya mutu, yang berpendapat bahwa biaya akan dapat dikurangi jika manajemen meningkatkan aktivitas pencegahan, yaitu merupakan tahap yang penting daripada upaya perbaikan atas penyimpangan produk yang sudah telanjur terjadi.

Titik beratnya bergeser ke arah desain atau perancangan, jadi sebelum produksi dibuat dan bukan lagi pada tahap akhir (inspeksi) ditandai dengan lahirnya ISO 9000:1994.

#### **4. *TQM/ TQS***

Dalam era ini manajemen puncak memegang peranan yang sangat penting dan menentukan kualitas suatu produk, sehingga perusahaan besar berkompetisi dan diterima oleh pelanggan. Dalam zaman ini keterlibatan karyawan sebagai mitra dengan dukungan metode kualitatif dan kuantitatif berusaha untuk memperbaiki secara berkesinambungan proses-proses organisasi agar dapat memenuhi atau melebihi kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggan.

TQM mencakup perpaduan semua fungsi dan proses terkait pada tahap-tahap berbeda seperti disain, perencanaan, produksi, distribusi dan pelayanan. Ukuran keberhasilan TQM adalah *kepuasan pelanggan* dan cara untuk mencapainya adalah dengan melalui disain sistem dan peningkatan yang terus-menerus. TQM berupaya melakukan pendekatan untuk meningkatkan efektivitas dan daya saing sebuah perusahaan secara keseluruhan dengan berpusat disekitar kualitas yang pada prinsipnya adalah menjalankan fungsi manajemen secara maksimal (planning, organizing, staffing, actuating, dan controlling) dengan menggerakkan seluruh organisasi, departemen, aktivitas dan individu di setiap tingkat untuk mencapai kualitas. Karena TQM berkaitan dengan masalah strategis, pemasaran dan aspek manusia dari organisasi.

### **Aplikasi TQM Dalam Meningkatkan Daya Saing**

TQM adalah suatu konsep yang berupaya melaksanakan system manajemen kualitas kelas internasional. Untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan system nilai suatu organisasi. Menurut Hensler dan Brunell, 1993 ada empat prinsip utama dalam TQM, yaitu :1). Kepuasan pelanggan, 2). Respek terhadap setiap orang baik karyawan maupun pelanggan, 3). Manajemen berdasarkan fakta dan 4). Perbaikan berkesinambungan.

Menerapkan TQM harus memenuhi persyaratan sebagai berikut : 1). Perusahaan yang akan melaksanakan TQM pertama-tama harus berusaha menyusun system manajemen mutu, system ini harus relevan dengan semua kegiatan dan tugas yang harus dikerjakan untuk mencapai tujuan dan pemakaian yang sehat. 2). Manajemen mutu telah berkembang melalui tingkat pengawas dan ahli teknik dan boleh dikatakan sudah menembus seluruh organisasi. 3). Sebuah perusahaan yang akan menggunakan pendekatan TQM harus mengupayakan peningkatan di semua bidang. Tidak cukup jika hanya meningkatkan aspek yang berpusat pada produk dan mengabaikan bidang pelayanan atau sebaliknya. Dalam TQM sebuah perusahaan tidak mengabaikan satupun unsur yang ada dalam perusahaan tidak terjamah. 4). Perusahaan yang menggunakan TQM harus menyadari bahwa ini merupakan proses perbaikan yang terus-menerus, berlangsung kontinyu dan bukan program peningkatan mutu dalam jangka waktu tertentu. Harus disadari bahwa pemenuhan sasaran tertentu hanyalah sebuah langkah menuju TQM, karena tidak ada satupun program atau sasaran yang dicapai dalam kerangka waktu tertentu dapat cukup memenuhi persyaratan TQM.

Dalam mengembangkan TQM kita dapat melakukan pendekatan umum yang terpisah dengan filosofi TQM itu sendiri seperti berikut :

- a) Menyusun visi dan misi perusahaan dengan focus pelanggan, kualitas, karyawan
- b) Menyusun hubungan dengan pemasok, konsumen , manajemen
- c) Menetapkan system manajemen untuk semua proses dalam perusahaan
- d) Menyusun system evaluasi dan pengendalian dalam perusahaan
- e) Memperbaiki system manajemen secara terus-menerus
- f) Meninjau dan merubah siklus perbaikan secara kontinyu.

### **Kualitas dan Daya Saing**

Dalam era pasar bebas tingkat persaingan akan semakin ketat. Kualitas pesaing yang terlibat juga akan semakin meningkat dan tidak ada satupun perusahaan yang tidak terkena dampak persaingan, bukan perusahaan besar tetapi juga perusahaan-perusahaan kecil akan menghadapi persaingan global, persaingan

## **Peranan Total Quality Manajemen (TQM) dalam Meningkatkan Daya Saing (Al Azhar A)**

dari seluruh dunia. Perusahaan besar yang dikenal berhasil meningkatkan kinerja, produktivitas, profitabilitas dan daya saing secara signifikan lewat TQM adalah Xerox, IBM, Motorola, Ford, Toyota, Astra group dan beberapa perusahaan besar lagi.

Tuntutan yang dihadapi perusahaan semakin kompleks, perhatian suatu perusahaan tidak lagi hanya terbatas pada produk yang dihasilkan tetapi juga pada sapek proses, SDM dan lingkungan, dimana isu lingkungan sangat berperan saat ini. Tuntutan adanya Eco Labeling, green marketing dan gerakan-gerakan cinta lingkungan. Dan dari semua tuntutan tersebut hanya perusahaan yang benar-benar tangguh dan berkualitas yang dapat bersaing dalam pasar bebas.

Persaingan yang ketat menuntut setiap perusahaan untuk selalu meningkatkan kualitasnya agar kepuasan pelanggan dapat terwujud. Kualitas yang ingin dicapai harus dilihat dari sudut pandang pelanggan (pasar). TQM dalam suatu perusahaan harus diberi peran dan tanggungjawab untuk mencapai kepuasan pelanggan. Pelanggan merupakan penilai akhir dari kualitas sehingga prioritas utama dalam menjamin kualitas adalah penilaian konsumen terhadap perusahaan. Dan kualitas yang ingin dicapai bukanlah hasil dari kombinasi faktor-faktor produksi yang kebetulan karena kualitas memerlukan proses dan perencanaan serta pelaksanaan yang tepat. Untuk itu diperlukan manajemen kualitas dengan dua alasan pokok, pertama yaitu orientasi pemasaran (pangsa pasar) yang berusaha untuk memenuhi semaksimal mungkin kebutuhan dan persyaratan yang ditetapkan pelanggan dan kedua adalah orientasi internal perusahaan dengan berusaha menghindari losses, spills, waste dan scrap serta maksimisasi karyawan dan penghematan sumber daya.

Kualitas dan daya saing sangat berkaitan erat. Kualitas memberikan dorongan kepada konsumen untuk menjalin ikatan yang kuat dengan perusahaan, dan dalam jangka panjang perusahaan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dengan mamfaat yang maksimal bagi konsumen dan keluhan yang minimal (*Customer Value*). Pada akhirnya menciptakan kesetiaan dan loyalitas konsumen kepada perusahaan dengan demikian perusahaan bisa tetap survive dan berdaya saing karena adanya kualitas yang diperoleh dari penerapan TQM.

Faktor persaingan menurut Porter 1995, ada empat kekuatan yaitu bargaining pemasok, bargaining pembeli, ancaman pendatang baru dan ancaman produk substitusi. Perusahaan yang menawarkan produk dengan kualitas yang baik akan mengalahkan pesaingnya dengan kualitas yang lebih rendah, karena kualitas yang baik memerlukan biaya pemeliharaan yang lebih kecil dari konsumen. Dengan demikian memberikan customer value yang lebih besar bagi konsumen. Secara sederhana kualitas yang baik akan memberikan mamfaat yang besar bagi perusahaan berupa loyalitas pelanggan, pangsa pasar yang lebih besar, harga saham yang lebih tinggi, price yang lebih tinggi dan produktivitas yang lebih besar, sehingga dalam jangka panjang akan tetap bisa bersaing dengan perusahaan lain yang sejenis.

Komponen dasar yang bermamfaat dalam mendukung peningkatan daya saing adalah kebijakan industri teknologi dan SDM. Daya saing suatu perusahaan juga dipengaruhi oleh kondisi makro dari negara dimana perusahaan tersebut berada seperti politik, sosial ekonomi dan indikator makro yang biasa muncul adalah GNP (standar hidup), investasi, produktivitas dan neraca perdagangan.

Daya saing juga tidak bisa dilepaskan dari ISO 9000 yang dihasilkan oleh International Organization For Standardization di Jenewa, Swiss. ISO 9000 ini berisi sekumpulan standar kualitas universal yang dapat dipergunakan di seluruh dunia.

Tujuan utama ISO 9000 ini adalah : 1). Organisasi harus mencapai dan mempertahankan kualitas produk atau jasa yang dihasilkan, sehingga secara berkesinambungan dapat memenuhi kebutuhan para pembeli. 2). Organisasi harus memberikan keyakinan kepada pihak manajemennya sendiri bahwa kualitas yang dimaksudkan itu telah dicapai dan dapat dipertahankan. 3). Organisasi harus memberikan keyakinan kepada pihak pembeli bahwa kualitas yang dimaksudkan itu telah atau akan dicapai dalam produk atau jasa yang dijual.

ISO 9000 ini adalah suatu rangkaian dari lima standar mutu internasional. ISO hanya daftar persyaratan tanpa menentukan bagaimana harus memenuhinya dan perusahaanlah yang harus berupaya untuk memenuhi setiap persyaratan tersebut yang meliputi : management responsibility, quality system documentation, contract review, design control, purchasing, process control, inspection and testing, calibration, handling of rejected products dan corrective action. Selain ISO 9000 juga ada seri ISO 14000 yang merupakan standar internasional bagi pelaksanaan proyek berkaitan dengan tanggungjawab proyek itu terhadap lingkungan.

Manfaat Dari ISO ini bagi perusahaan adalah terbukanya peluang pasar luar negeri (ekspor) terutama bagi negara yang mensyaratkan ISO 9000 dan memiliki kesesuaian dengan pemasok luar negeri.

### KESIMPULAN

Penciptaan dan penerapan TQM memang lebih mudah untuk direncanakan daripada untuk diterapkan, karena penerapan TQM menuntut perubahan dan perombakan fundamental atas budaya perusahaan yang sudah ada (tradisionil) dan tidak berorientasi kualitas. Untuk penerapan diperlukan perubahan perilaku kepemimpinan dan kerjasama yang solid dari seluruh unsur yang ada dalam perusahaan. Totalitas dan komitmen yang tinggi dituntut dalam melaksanakan TQM untuk membuat perusahaan berdaya saing dengan berorientasi pada kualitas produk dan proses serta sumber daya manusiannya.

### DAFTAR PUSTAKA

- Blocher James, Edward J., Kung. H. Chen dan Thomas W. Lin.,2000, "*Manajemen Biaya*" (terjemahan) Salemba, Empat, Jakarta.
- Horngren, Foster, Datar, 2000. "*Cost Accounting: A Management Emphasis*". Eight edition. Prentice Hall.
- Imai, Masaaki, 1994. *Kaizen*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo,
- Porter, M. E, 1985. *Competitive Advantage*, New York : The Free Press
- Suardi, Rudi2001. *Sistem Manajemen Mutu, ISO 9000:2000*. Jakarta: PPM,
- Tjiptono, Fandi. , 2000. *Perspektif Manajemen dan Pemasaran Kontemporer*. Andi. Yogyakarta
- Tjiptono,Fandi dan Anastasia Diana, 1998. *Total Quality Management*. Andi. Yogyakarta