

IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) MELALUI BUDAYA KUALITAS

Sri Hartini

Email : sri_hartini@gmail.com

STIE Palangka Raya

ABSTRACT

Total Quality Management (TQM) is a new paradigm in running a business with the goal to maximize organizational competitiveness through focuses on consumer satisfaction, all employee engagement, and sustainable improvement on quality of products, services, human, process and organizational environment.

This research aims to determine the amount of effects by variables in the implementation of *Total Quality Management* consisting of: focuses on consumers, sustainable improvement, management commitment, training, employee empowering, performance comparison, and use of simultaneous statistic equipment on quality culture.

The research method uses type of *explanatory* research with quantitative approach because it tries to describe inter-variable correlation through hypothesis testing, meanwhile in general, the data used are in the form of number calculated by statistic test.

Results of the research are (a) Simultaneously the variables in the implementation of *Total Quality Management* are able to describe the effects on the quality culture variable by 63,5%, meanwhile the remaining is described or influenced by other independent variables beyond the research model equation. Inter-variable correlation in the implementation of *Total Quality Management* on the quality culture is quite strong (b) There are significant effects between variables in the implementation of *Total Quality Management* consisting of focuses on employee, management commitment, training, employee empowering, and use of statistic devices partially on quality culture variable, meanwhile the sustainable improvement and performance comparison do not influence significantly on quality culture variable. Thus, the second hypothesis of this research is rejected (c) The training variable provides dominant effects on the quality culture variable. Thus the third hypothesis of this research is rejected.

Keywords: TQM, performance, quality culture

PENDAHULUAN

Total Quality Management (TQM) adalah sistem pengendalian mutu yang didasari pada filosofi adalah pemenuhan kebutuhan pelanggan dengan sebaik-baiknya. Kebutuhan pelanggan tersebut harus melebihi keinginan pemakai jasa/produk. Persaingan pasar global dewasa ini, tuntutan konsumen atas peningkatan kualitas produk dan jasa bertambah. Terjadi pula peningkatan penawaran produk dan jasa dengan harga lebih bersaing dari negara dengan biaya tenaga kerja rendah (Dale, 2003)

Membangun kinerja menghadapi tantangan persaingan tersebut adalah melalui perbaikan berkelanjutan pada aktivitas bisnis yang terfokus pada konsumen, meliputi keseluruhan organisasi dan penekanan pada fleksibilitas dan kualitas (Krajewski, Lee, dan Ritzman, 1999).

Organisasi mampu merespon permintaan pasar atas kualitas produk, jasa dan proses yang telah dikembangkan secara meluas selama dua decade terakhir.

Tujuan penelitian (1) Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel-variabel dalam implementasi *Total Quality Management* meliputi (a) focus pada konsumen (b) perbaikan berkelanjutan, komitmen manajemen (c) pelatihan, pemberdayaan karyawan, perbandingan kinerja pada Perusahaan Samsung Indonesia.

TINJAUAN PUSTAKA

Kajian teoritis dan empiris menunjukkan bahwa ada beberapa persamaan maupun perbedaan diantara faktor-faktor kritis TQM yang mempengaruhi keberhasilan implementasi TQM yang telah dikemukakan oleh beberapa pakar maupun peneliti terdahulu, tetapi secara substansial dapat ditarik benang merahnya. Penggunaan faktor-faktor kritis TQM

dalam penelitian-penelitian tersebut juga menunjukkan pengaruh yang beragam terhadap kinerja individu maupun organisasi.

Faktor-faktor kritis TQM yang dikemukakan oleh Huarng dan Yao (2002) lebih komprehensif dibandingkan dengan yang lain karena mereka memadukan keseimbangan antara *soft and hard side* (Jabnon dan Sedrani, 2005:9). Oleh karena itu penelitian ini terutama menggunakan faktor-faktor kritis tersebut mengingat lokasi penelitian sama-sama negara di kawasan Asia (Taiwan), sedangkan penelitian sejenis yang dilakukan di Indonesia masih terbatas. Faktor-faktor kritis kemudian dimodifikasi dengan model penelitian yang telah dilakukan oleh Jabnon dan Sedrani (2005) dan Srismith (2005), selain karena mereka menambahkan variabel dimensi budaya, penelitian ini juga dilakukan di kawasan Asia (*United Arab Emirates/UAE* dan Thailand).

Modifikasi model Huarng dan Yao (2002), Jabnoun dan Sedrani (2005), dan Srismith (2005) tersebut menghasilkan tujuh variabel implementasi TQM yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu: focus pada konsumen, perbaikan berkelanjutan, komitmen manajemen, pelatihan, pemberdayaan karyawan, perbandingan kinerja, dan penggunaan piranti statistik.

Dari kajian teoritis dan empiris sebelumnya juga diketahui bahwa diantara ke tujuh variabel implementasi TQM tersebut secara umum yang berpengaruh dominan terhadap keberhasilan implementasi TQM adalah variabel komitmen manajemen sebagaimana pendapat beberapa pakar kualitas, antara lain: Hashmi (2004), Curkovic dan Landeros (2000), dan Paskard (1995), juga didukung hasil penelitian yang dilakukan oleh: Dayton (2003), Baidoun (2003), Munizu (2003), dan Metri (2005). Oleh karena

itu, penelitian ini juga menggunakan hipotesa bahwa komitmen manajemen mempunyai pengaruh yang dominan terhadap budaya kualitas.

Penelitian terdahulu yang mengkaitkan implementasi TQM dengan fenomena budaya organisasi secara umum masih terbatas pada studi tentang pengaruh budaya organisasi terhadap keberhasilan maupun kegagalan implementasi TQM, bukan sebaliknya apakah implementasi TQM mampu mempengaruhi, mengubah bahkan membentuk budaya organisasi sebagaimana pendapat beberapa pakar kualitas. Pendekatan budaya organisasi yang dilakukan juga masih terbatas pada level pertama (*Artefacts and Creation*) dan level kedua (*Values and Beliefs*).

Tinjauan teoritis diketahui bahwa implementasi TQM dapat merubah orientasi budaya suatu organisasi menuju budaya kualitas yang merupakan salah satu indikator keberhasilan implementasi TQM dan pada akhirnya dapat meningkatkan daya saing organisasi Cortada, (1993) Goetsch dan Davis dalam Tjiptono dan Diana, (2003) Hardjosoedarmo (2005) dan Metri, 2005) Dilainpi hak menuru tHardjosoedarmo (2004), dalam hal kualitas, apabila organisasi hanya mencapai wujud nyata saja (level pertama), maka yang diperoleh hanyalah "*cosmetic quality*" saja. Untuk mencapai internalisasi kualitas maka organisasi perlu bertumpu pada level ketiga yaitu asumsi dasar (*Basic Assumption*)..

Oleh karena itu, terdapat perbedaan mendasar antara penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya, yaitu: meneliti pengaruh implementasi TQM terhadap budaya kualitas (bukan sebaliknya), dan menggunakan model budaya menurut Kujala dan Ullrank (2004) yang diadopsi dari level budaya organisasi menurut Schein, karena lebih komprehensif, terbaru, dan terfokus pada budaya kualitas (*TQM basic assumptions and core values*).

METODE PENELITIAN

Penelitian tentang Implementasi *Total Quality Management* berbasis budaya kualitas ini termasuk jenis penelitian *explanatory* dengan pendekatan kuantitatif yang menjelaskan hubungan antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis, data yang digunakan secara umum berupa angka-angka yang dihitung melalui uji statistik.

Penelitian menggunakan analisis inferensial untuk menguji pengaruh antara variabel-variabel dalam implementasi TQM terhadap variabel budaya kualitas, dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Model analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda dengan menggunakan bantuan perangkat lunak komputer (*software*) program SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*) versi 26.0 for Windows, dengan rumus sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7 + \varepsilon$$

Keterangan:

Y	=	Budaya kualitas
β_0	=	Konstanta (intersep)
$\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_7$	=	Koefisien regresi
X1	=	Fokus pada konsumen
X2	=	Perbaikan berkelanjutan
X3	=	Komitmen manajemen
X4	=	Pelatihan
X5	=	Pemberdayaan karyawan
X6	=	Perbandingan kinerja
ε	=	Kesalahan pengganggu

HASIL PENELITIAN

1. Pengaruh Simultan

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa variabel-variabel dalam implementasi *Total Quality Management* (TQM) secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan berbasis budaya kualitas.

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa implementasi TQM yang didokumentasikan dalam klausul-klausul ISO 9001:2000 dan diterapkan kurang lebih selama sepuluh tahun di Maspion Group telah mampu membentuk dan merubah orientasi budaya organisasi menjadi budaya kualitas.

Kedelapan prinsip TQM yang tertera dalam klausul-klausul ISO 9001:2000 tersebut diantaranya adalah: focus organisasi pada konsumen, kepemimpinan, keterlibatan karyawan, pendekatan proses, pendekatan sistem pada manajemen, perbaikan berkelanjutan, pendekatan factual dalam pengambilan keputusan, kemitraan yang saling menguntungkan.

Hasil penelitian tersebut mendukung pendapat beberapa pakar kualitas, diantaranya: implementasi TQM dapat merubah orientasi budaya suatu organisasi menuju budaya kualitas (Cortada, 1993; Goetsch dan Davis dalam Tjiptono, 2003; dan Hardjosoedarmo, 2005) ;budaya kualitas dipertimbangkan sebagai salah satu hal yang terpenting sebagai indikator keberhasilan implementasi TQM (Metri, 2005); dan studi empiris: TQM efektif mengembangkan elemen budaya kualitas dan budaya tersebut menunjang keberhasilan perbaikan proses (Gore, 1999); integrasi filosofi dengan piranti TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis (Huarng dan Yao, 2002).

Menurut teori Schein (1985), budaya dibangun dalam tiga level. Level pertama adalah wujud nyata yang meliputi kegiatan dan kejadian sebagai hasil pemikiran (*Artefacts and Creation*), Level kedua adalah nilai-nilai dan keyakinan (*Values and Beliefs*), dan level ketiga adalah asumsi dasar yang merupakan pandangan terhadap masalah (*Basic Assumption*). Selanjutnya menurut Hardjosoedarmo (2004), dalam hal kualitas, apabila organisasi hanya atau baru mencapai wujud nyata saja (level pertama),

maka yang diperoleh hanyalah “*cosmetic quality*” saja. Untuk mencapai internalisasi kualitas maka organisasi perlu bertumpu pada asumsi dasar (*Basic Assumption*) tentang perlunya kualitas demi kelangsungan hidup dan perkembangan kehidupannya yang dikenal dengan budaya kualitas (Kekale, 1999; Kujaladan Ullrank, 2004).

Nilai rata-rata setiap variabel bebas: focus pada konsumen, perbaikan berkelanjutan, komitmen manajemen, pelatihan, pemberdayaan karyawan, perbandingan kinerja, dan penggunaan piranti statistik, dan variabel terikat: budaya kualitas yang cenderung tinggi, membuktikan bahwa aktivitas implementasi TQM cukup tinggi dan secara simultan mampu membangun budaya kualitas yang tinggi pula.

2. Pengaruh Parsial

Nilai rata-rata variabel komitmen manajemen yang tertinggi (4,49) dan nilai rata-rata variabel pemberdayaan karyawan yang terendah (3,73), menunjukkan bahwa komitmen manajemen merupakan aktivitas yang relative paling menonjol dan pemberdayaan karyawan merupakan aktivitas yang kurang menonjol jika dibandingkan dengan aktivitas yang lain pada implementasi TQM.

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa secara parsial hanya variabel: focus pada konsumen, komitmen manajemen, pelatihan, pemberdayaan karyawan, dan penggunaan piranti statistic yang berpengaruh signifikan berbasis budaya kualitas, sedangkan variabel lainnya tidak berpengaruh signifikan berbasis budaya kualitas. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya, bahwa: filosofi TQM dan piranti TQM secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis (Huang dan Yao, 2002); tidak semua variabel-variabel dalam

implementasi TQM mempunyai korelasi yang signifikan terhadap dimensi budaya organisasi (Jabnoun dan Sedrani, 2005).

3. Pengaruh Dominan

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa jika dibandingkan dengan variabel- variabel bebas yang lain, variabel pelatihan mempunyai pengaruh yang dominan terhadap variabel budaya kualitas. Hasil penelitian tersebut menolak atau bertentangan dengan pendapat Paskard (1995), Curkovic dan Landeros (2000), dan Hashmi (2000), yang menyatakan variabel komitmen manajemen terhadap kualitas dan kepemimpinan merupakan variabel yang paling dominan menentukan keberhasilan implementasi TQM.

Menurut Lawson (2004) dalam perspektif sistem kualitas, manajemen puncak mempunyai pengaruh yang paling signifikan terhadap budaya kualitas. Apa yang mereka katakan dan lakukan (atau tidak dilakukan) maupun dukungan akan direfleksikan dalam organisasi. Manajemen puncak mendefinisikan idealismenya ke dalam misi, visi, nilai-nilai dan kebijakan, secara keseluruhan menjadi referensi bagi karyawan sebagai asset yang bernilai.

Menurut Paskard (1995), Kepemimpinan adalah elemen kunci keberhasilan implementasi TQM. Pemimpin mempunyai perspektif jangka panjang dan harus mampu memotivasi bawahan. Hal tersebut diperlukan dalam menegakkan budaya organisasi yang dilengkapi dengan TQM. Hasil penelitian juga menolak atau bertentangan dengan hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh: Dayton (2003), Baidoun (2003), Munizu (2003), dan Metri (2005), dan menyimpulkan bahwa komitmen atau dukungan manajemen merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap keberhasilan implementasi TQM.

Variabel pelatihan relatif lebih rendah (4,02) daripada nilai rata-rata tertinggi variabel: komitmen manajemen (4,49), ternyata aktivitas pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan lebih efektif memberikan kontribusi yang dominan dalam membentuk budaya kualitas jika dibandingkan dengan variabel-variabel implementasi TQM lainnya. Oleh karena itu, variabel pelatihan hendaknya dijadikan pertimbangan utama pihak manajemen dalam meningkatkan budaya kualitas.

KESIMPULAN

- a. Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel-variabel dalam implementasi *Total Quality Management* yang terdiri dari: focus pada konsumen, perbaikan berkelanjutan, komitmen manajemen, pelatihan, pemberdayaan karyawan, perbandingan kinerja, terhadap budaya kualitas. Dengan demikian hipotesis pertama penelitian ini diterima.
- b. Secara simultan variabel-variabel dalam implementasi *Total Quality Management* tersebut mampu menjelaskan pengaruhnya terhadap variabel berbasis budaya kualitas 63,5%, sedangkan sisanya dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel bebas lain diluar persamaan model penelitian. Korelasi antara variabel-variabel dalam membangun implementasi *Total Quality Management* terhadap budaya kualitas juga cukup kuat.
- c. Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel dalam implementasi *Total Quality Management* yang terdiri dari: focus pada konsumen, komitmen manajemen, pelatihan, pemberdayaan karyawan secara parsial terhadap variabel budaya kualitas, sedangkan variabel perbaikan berkelanjutan dan perbandingan kinerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel budaya kualitas. Dengan demikian hipotesis kedua penelitian ini ditolak.

- d. Variabel pelatihan mempunyai pengaruh yang dominan terhadap variabel budaya kualitas. Dengan demikian hipotesis ketiga penelitian ini ditolak.

DAFTAR PUSTAKA

- Amar, Kiyafah & Zuraidah Mohd Zain.(2001). Barriers in the Implementation of Total Quality Management in Indonesian Manufacturing Organizations. *Jurnal Teknik Industri*, Vol. 3, No. 2, Desember 2001
- Dowling, P. & Welch, D. E. (2004) *International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context* 4th edition, London UK, Thomson Learning.
- Dowling, Peter J, Marion Festing and Allen D. Engle, 2008. *International Human Resource Management : Managing People in a Multinational Context : Fifth Edition*, South- Western Cengage Learning, United Kingdom
- Gaspersz, Vincent. 2001. *Total Quality Management*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Handayani, 2005. *Kaizen Culture, Education and Training*, New York: Irwing Professional.
- Hitoshi Takeda, 2006. *The Change Management Handbook*, New York: Irwing Professional
- Horngren, Charles T., George Foster., Srikant M. Datar. 2000. *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. International Edition. *Jurnal Akuntansi* Vol.4 No.2 November 2012: 175-186. Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi (Survei pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Barat yang Listing di BEI)
- Jurnal Akuntansi*, Vol. 1, No. 2, April 2013 : 213-226. ISSN 2337-4314. Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Financial (Study Pada Perusahaan Jasa di Kota Pekanbaru Provinsi Riau)
- Krajewski, J. Lee and P. R. Larry, 2006, *Operations Management Strategy and Analysis*, Fifth Edition, Addison-Wesley Publising Company Inc.
- Kujala, J., & Lillrank, P. (2004). Total quality management as a cultural phenomenon. *Quality Management Journal*, 11(4), 43-55.
- Pamungkur, 2011, *Membangun Strategi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan melalui Implementasi TQM*, Tesis MM Undip Semarang

- Prajogo, Daniel. I., and Brown, A. 2004. "The Relationship Between TQM Practice and Quality Performance and the Role of Formal TQM Programs: An Australian Empirical Study". *Quality Management Journal*. 11 (4), pp.31-42
- Sisnuhadi. (2014). The Relationship between Soft Factors and Hard Factors of TQM Practices and Organizational Learning. *European Scientific Journal*, March 2014 edition, Vol. 10, No. 7.
- The Influence of Total Quality Management (TQM) Applications to Sales Raising at PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung The 2nd Operations Area. ISBN: 978-979-99365-7-8.
- Kujala, J., & Lillrank, P. (2004). Total quality management as a cultural phenomenon. *Quality Management Journal*, 11(4), 43-55.
- Lincoln, J. R. (1989). Employee work attitudes and management practice in the US and Japan. *California Management Review* (Fall), 89-106.