

## Are There Limits to Total Quality Management?

Soejono Tjitro

Dosen Fakultas Teknologi Industri Jurusan Teknik Mesin – Universitas Kristen Petra

Firdaus

Dosen Jurusan Teknik Mesin – Politeknik Negeri Sriwijaya

### Abstrak

Meskipun TQM dapat menyelesaikan semua masalah tetapi bukan berarti bahwa TQM tanpa batas. Ada beberapa keterbatasan penerapan TQM yang berujung pada beberapa kasus dunia yang dapat diambil sebagai contoh dari kegagalan penerapan TQM secara baik dan benar. Untuk itu diperlukan pemahaman filosofi TQM secara tepat.

Kata kunci: *total quality management*, keterbatasan TQM

### Abstract

Although TQM could solve every problems but it does not mean that TQM is unlimited. There are several limitations on TQM application, some examples from international cases is taken to show the failure of TQM implementation. The understanding of TQM philosophy is really necessary.

Keywords: *total quality management*, TQM limitations.

## 1. Pendahuluan

### 1.1 Perubahan Paradigma

*Total Quality Management* (TQM) adalah pendekatan manajemen untuk meningkatkan keefektifan dan fleksibilitas sebuah bisnis secara keseluruhan yang berpusat pada kualitas. Dalam pengertian ISO, TQM adalah pendekatan manajemen sebuah organisasi berpusat pada kualitas yang berdasarkan partisipasi seluruh anggota dan kesuksesannya diarahkan pada jangka panjang melalui kepuasan pelanggan dan bermanfaat bagi seluruh anggota organisasi dan masyarakat. Namun demikian, masih banyak lagi pendekatan yang dipakai untuk mendefinisikan TQM, misalnya pendekatan filosofi Deming dan Juran serta pendekatan evolusi pemikiran kualitas.

TQM telah mendobrak prinsip-prinsip manajemen yang telah dikembangkan dimasa manajemen tradisional. Paradigma *customer value*, *continuous improvement* dan *total participation* telah mengubah secara mendasar cara berpikir dan bertindak manajemen dalam bisnis. Tanpa

pergeseran ke paradigma baru ini, TQM tidak lebih dari sekedar model manajemen tradisional dengan nama baru, yang tidak relevan dengan tuntutan lingkungan persaingan global dan berakibat melemahnya daya saing perusahaan di pasar global.

Konsep produk yang sebelumnya hanya terbatas pada pengertian fisik, dengan *customer value*, kini konsep produk itu berubah menjadi sebuah “bundel” jasa yang memiliki potensi untuk menghasilkan nilai (*value*) bagi *customer*. Di masa lalu produsen yakin bahwa hanya melalui organisasi perusahaan kepuasan pelanggan dapat dipenuhi sendiri. Namun dengan perubahan konsep produk, kepuasan pelanggan dan *customer value* hanya dapat tercapai jika perusahaan tersebut melakukan kerja sama kemitraan dengan para pemasok dan mitra bisnisnya yang mampu berkontribusi dalam menghasilkan *value* bagi pelanggan.

Perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) adalah kerangka berpikir sistematis untuk menemukan dan menutupi masalah manajemen yang ada. Di dalam lingkungan bisnis, perbaikan berkelanjutan merupakan prasyarat untuk mempertahankan eksistensi perusahaan. Bahkan perbaikan ini pun belum cukup, perusahaan harus melakukan perbaikan yang lebih signifikan dan lebih cepat daripada perbaikan yang dilakukan oleh pesaing mereka untuk dapat

---

**Catatan** : Diskusi untuk makalah ini diterima sebelum tanggal 1 Februari 2001. Diskusi yang layak muat akan diterbitkan pada Jurnal Teknik Mesin Volume 3 Nomor 1 April 2001.

bertahan hidup dan berkembang sesuai dengan tuntutan jaman.

Organisasi yang berorientasi pada kualitas, fokus utamanya adalah kepuasan pelanggan. Untuk memenuhi kualitas produk, pemilik proses harus mengetahui siapa konsumennya (baik internal maupun eksternal) sehingga mengetahui keinginan, kebutuhan dan harapan pelanggan. Kemudian perusahaan menjamin bahwa produk keluarannya memenuhi keinginan pelanggan. Problem kualitas menjadi tanggung jawab masing-masing pemilik proses. Perbaikan berkelanjutan merupakan kerangka berpikir dimana secara kontinu mendorong semua anggota untuk mencari problem yang potensial dan secara sistematis menyelesaikan problem tersebut. Perbaikan berkelanjutan ini memerlukan sifat proaktif, sistematis, *fact based*, dan secara kontinu menyelesaikan problem kualitas.

Manajemen berkualitas yang menghasilkan produk berkualitas dapat tercapai jikalau manajemen ini melibatkan partisipasi seluruh anggota manajemen tersebut. Tanpa partisipasi seluruh anggota, komunikasi fungsi manajemen (*management function*) yaitu *planning*, *design*, *implementing* dan *control* menjadi terhambat. Manajemen berkualitas lebih menitik beratkan pada kerja tim (*team-work*). Sehingga manajemen berkualitas ini harus menjadi komitmen seluruh anggota manajemen. Tetapi *top management* harus menghargai atas hasil – hasil yang mereka dicapai.

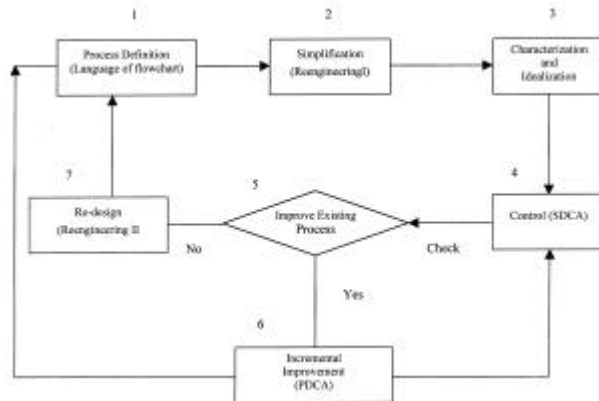
Dalam implementasinya, perbaikan berkelanjutan selalu ditopang oleh beberapa peralatan dasar statistik. Hal ini merupakan salah satu kriteria kebutuhan dari Baldrige Awards, dimana pertanggung jawaban kualitas tidak hanya meliputi penggunaan *tool* statistik untuk perbaikan kualitas, tetapi juga adalah manajemen secara umum. Selain itu prinsip TQM bahwa segala sesuatu yang tidak diukur tidak dapat diperbaiki (Domingo, 1997:267). *Tool* dasar statistik yang membantu proses perbaikan berkelanjutan sering dinamakan *Seven Basic Statistical Tools*, meliputi : *Histogram*, *Check sheet*, *Pareto diagrams*, *Graphs*, *Scatter diagrams*, *Cause and effect diagrams*, *Control charts*.

## 1.2 Model Manajemen Proses Schneiderman

Dari sudut pandang ekonomi bahwa sebuah organisasi memanfaatkan berbagai faktor produksi (modal, tenaga kerja, material dan teknologi) untuk menghasilkan nilai ekonomi (*economic value*) yang lebih tinggi. Akan tetapi

seorang manajer cenderung melihat organisasi dari sudut pandang yang berbeda dimana fokus mereka hanya pada satu faktor saja atau beberapa faktor lain. Schneiderman (1988) telah mengembangkan suatu model pendekatan TQM berdasarkan tujuh langkah manajemen yang mengintegrasikan konsep-konsep ISO 9000, *reengineering*, *performance measurement (the balanced scorecard)*, SQC/SPC dan TQM.

Schneiderman (1988) mengilustrasikan konsepnya tersebut seperti ditunjukkan pada Gambar 1 di bawah ini.



Gambar 1. Schneiderman's 7 Steps of Process Management [5]

Penjelasannya secara singkat dijabarkan sebagai berikut:

Sebuah organisasi harus memilih dialek yang khas sebagai bahasa proses mereka yang disiapkan untuk mendefinisikan situasi yang berjalan secara eksplisit. Bahasa tersebut berbentuk *flow chart*. Yang membuat “bahasa proses” tersebut dalam bentuk dokumentasi adalah orang-orang yang terlibat langsung dalam prosesnya.

Kebhasilan atau kegagalan proses *reengineering* cenderung menggabungkan dua proses aktivitas manajemen yang berbeda. Yang pertama penyederhanaan proses, yaitu usaha yang keras untuk mengidentifikasi dan mengeliminir aktivitas yang tidak memiliki nilai tambah. Yang kedua proses *redesign* yang akan dijelaskan pada langkah ke tujuh.

Karakterisasi dan idealisasi yang berhubungan dengan proses pengukuran *performance* atau metrik yang merupakan langkah yang paling sulit dan paling sedikit pengembangannya. Suatu proses dapat dikarakterisasi dengan seperangkat hasil dan metrik yang bagus. Sedangkan hasil-hasil metrik mengukur proses yang berhubungan dengan *customer requirement* secara eksplisit. Langkah ketiga ini memungkinkan mengefektifkan proses.

*Award*” dan “*Chrysler Advantage Award*” memiliki program perbaikan kualitas yang diakui dan penurunan biaya usaha pemberdayaan pekerja (Domingo, 1997:39). Keberhasilan perusahaan-perusahaan besar di atas adalah berkat bimbingan bertahun-tahun oleh guru-guru yang berkualitas tinggi, seperti Deming, Juran, Feigenbaum dan Crosby [Domingo, 1997:39].

Kasus-kasus seperti bencana nuklir di Thee Mile Island (1979), Chernobyl (1986), dan kebocoran gas di Bhopal (1984) tidak akan terjadi seandainya TQM dan TQEM (*Total Quality Environmental Management*) diterapkan dalam operasi-operasi tersebut (Domingo, 1997:84).

Dimensi TQM menyangkut pertimbangan jangka panjang, menjaga kualitas produk melalui proses perbaikan berkesinambungan dan pengembangan sumber daya manusia. Motto untuk itu adalah 3Ps yaitu *Product, Process, People* (Domingo, 1997:256).

Salah satu faktor kunci kesuksesan pemimpin politik adalah keteguhan dan komitmen terhadap kualitas pelayanan masyarakat (Domingo, 1997:302). Hal ini menunjukkan bahwa TQM juga relevan diterapkan dalam bidang politik dan pemerintahan.

## **2.2 Keterbatasan-keterbatasan TQM**

Meskipun TQM dianggap dapat menyelesaikan setiap persoalan tidaklah berarti bahwa dalam pelaksanaannya selalu mulus dan selalu diperoleh hasil yang baik. Keterbatasan-keterbatasan penerapan TQM ditunjukkan dengan berbagai kasus-kasus berikut:

Siklus kontrol kualitas (QC) yang berhasil bukan semata-mata menemukan suatu penyele-

saian melainkan ketaatan pada suatu proses merupakan faktor kritis. Sebaliknya jika langkah siklus QC tidak diperhatikan seringkali menghasilkan sesuatu yang tidak diharapkan atau gagal mempengaruhi penyelesaian terhadap akar persoalan dalam suatu sub-proses (Schneiderman, 1988:37). Untuk itu perlu memahami urutan langkah siklus QC yang benar. Sementara itu, pelatihan QC selama ini lebih banyak difokuskan pada mesin, material dan metoda (Schneiderman, 1988:39). Sedangkan problem-problem yang berkaitan dengan perilaku manusia di luar tim sering dihindarkan. Akibatnya jika problem-problem tersebut mempunyai signifikansi dengan elemen manusia tujuh peralatan QC kehilangan kegunaannya dalam membongkar akar permasalahan (Schneiderman, 1988:39). Selain itu, aktivitas perbaikan siklus QC itu sendiri membatasi pada pada daerah kerja sendiri sedangkan sub proses yang terkait tidak dilibatkan (Schneiderman, 1988:37).

Setiap proses yang diperbaiki laju perbaikannya adalah tetap dalam arti waktu yang diperlukan untuk setiap 50% pengurangan level cacat bergantung pada kompleksitas proses (Schneiderman, 1988:36). Seandainya kompleksitas semakin tinggi maka *half life* semakin besar, akibatnya laju perbaikan menurun dimana pada akhirnya mencapai suatu titik konstan. Hal ini menunjukkan bahwa kompleksitas teknis yang dihadapi oleh *level* organisasi sudah maksimum. Sehingga *level* kompleksitas menjadi pusat yang membatasi TQM (Schneiderman, 1988:37). Pada akhirnya peningkatan kompleksitas menuntut peningkatan *level* organisasi. Misalnya untuk kompleksitas organisasi yang tinggi dan kompleksitas teknis yang rendah dapat menggunakan pendekatan manajemen Hoshin Kanri. Metoda ini lebih memfokuskan pada sinkronisasi dan *resourcing* daripada inovasi teknis.

Perusahaan Amerika rata-rata melakukan reorganisasi setiap 4 tahun yaitu 2 tahun untuk perencanaan dan 2 tahun untuk implementasi. Akibatnya, implementasi TQM dalam waktu yang relatif singkat tersebut tidak sepenuhnya dapat dilakukan.

Dr. Deming memperkirakan bahwa manajemen bertanggung jawab terhadap 80% problem kualitas dan pekerja 20%, dan tanggung jawab utama untuk tragedi kualitas terletak pada *manager* bukan pada *operator*, *salesmen*, *assembler*, *maintenance personnel*, *designer* atau *programmer* (Domingo, 1997:109). TQM akan mengalami kegagalan jika kualitas dimulai dari pekerja. *Total Quality Management* harus diterapkan secara benar sejak pertama kali dan bukan merupakan jalan pintas. Tidak

adanya dukungan *Top Management* adalah penyebab utama kegagalan, selain itu kegagalan TQM disebabkan *Top Management* berpandangan bahwa TQM dapat dipadukan dengan manajemen konvensional.

Contoh lainnya keterbatasan TQM, misalnya pada perusahaan otomotif yang menerapkan TQM dan sistem *Just in Time* (JIT) dimana semua fasilitas operasi pengelasan sepenuhnya otomatis dan dikerjakan oleh robot-robot. Akan tetapi pada akhir proses produksi masih dijumpai adanya pengelasan secara manual terhadap produk yang sudah jadi (Domingo, 1997:220).

Perusahaan-perusahaan yang menerapkan TQM meletakkan tanggungjawab kualitas pada setiap orang terutama *Top Management* dan *Middle Management*. Kualitas adalah tanggungjawab setiap orang, seandainya ada seseorang dalam suatu organisasi melakukan kesalahan maka kesalahan itu menjadi perhatian setiap orang untuk memecahkan problem tersebut.

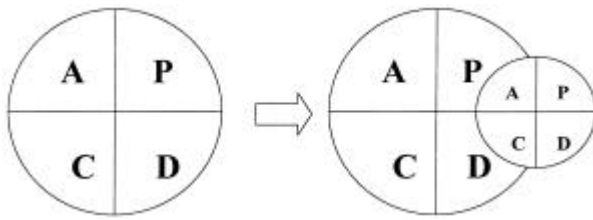
### 2.3 Sintesa Mengenai Keterbatasan TQM

Berdasarkan dua pandangan tersebut di atas bahwa di satu sisi TQM diasumsikan dapat menyelesaikan setiap permasalahan, namun disisi lain TQM memiliki keterbatasan pada kondisi tertentu. Selanjutnya akan dibahas suatu pandangan yang berusaha menyelaraskan kedua pandangan tersebut. Marilah kita lihat beberapa kasus berikut :

#### Konsep PDCA

Pada dasarnya konsep PDCA merupakan konsep yang mendukung TQM karena PDCA adalah sistem untuk untuk perbaikan-perbaikan secara selangkah demi selangkah untuk membuat hasil yang lebih baik dari pekerjaan dalam siklus perbaikan yang relatif sangat singkat. Hasil perbaikan konsep PDCA ditunjukkan pada Gambar 2. Namun konsep PDCA masih perlu dimodifikasi sesuai dengan perkembangan jaman. Selain itu PDCA tidak dapat diterapkan pada proses yang memiliki waktu siklus lebih lama dibandingkan dengan perubahan lingkungan. Modifikasi PDCA ini dinamakan CAPDo (Check, Act, Plan, Do) yang *me-review* secara teratur *progress* terhadap tujuan dan mengambil tindakan koreksi agar suatu *project* kembali pada jalur sebenarnya. Untuk itu sesering mungkin dilaporkan kemajuan kegiatan perbaikan apakah masih sesuai dengan tujuan semula. Dengan demikian komunikasi antar bagian yang terlibat dalam

siklus PDCA lebih terjamin dan dapat dipertanggungjawabkan.



Gambar 2. PDCA Circle Menurut Deming

### Metoda Seven Step

Metode *seven steps* merupakan cara penyelesaian masalah yang efisien dan sistematis dalam rangka perbaikan kualitas karena prosedur pada *seven steps* ini terdiri atas urutan langkah standar yang masing-masing menganalisis secara mendalam setiap persoalan, faktor-faktor terkait lainnya, kemungkinan-kemungkinan penyebabnya, serta kemungkinan dan keefektifan solusi tersebut. Walaupun demikian *seven steps* ini masih perlu dikembangkan karena *seven steps* perbaikannya bersifat *incremental*. Dengan kata lain orang menjadi bersikap lebih reaktif daripada proaktif.

Dengan makin kompleksnya permasalahan maka diperlukan suatu pendekatan baru dalam menghasilkan suatu gagasan yaitu apa yang disebut *Brainstorming* dimana dengan pendekatan ini banyak gagasan yang dapat diperoleh sehingga kemungkinan solusinya juga makin banyak. Dengan cara ini diharapkan anggota team yang terlibat lebih proaktif. Pendekatan ini juga memungkinkan untuk mengurangi jumlah langkah yang harus dilakukan dari tujuh langkah menjadi tiga langkah dengan harapan sikap dari anggota *team* bisa berubah jadi lebih proaktif. Namun demikian bukan berarti pengurangan jumlah langkah tadi mengurangi kualitas hasil, bahkan sebaliknya informasi yang diperoleh dapat menjadi jauh lebih banyak dan mencakup segala aspek permasalahan.

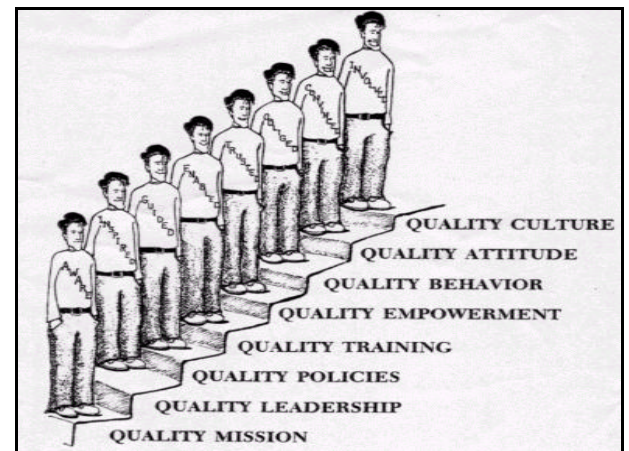
### Penerapan TQM yang terpadu dan berjenjang

TQM yang diterapkan secara tidak sistematis (tanpa memperhatikan *step* yang telah ditentukan) ternyata dapat menimbulkan masalah dan bahkan dapat menimbulkan kerugian material yang tidak kecil. Hal ini dapat dicontohkan pada kasus perusahaan pesawat terbang Mc.Donald yang pada tahun

1989 mengalami krisis, yaitu sebagian besar *customer* mereka beralih ke perusahaan penerbangan Eropa. Untuk itu mereka melaksanakan restrukturisasi besar-besaran dengan cara antara lain: mengurangi *level* manajemen dari sembilan menjadi lima. Mereka juga memotong *top management* menjadi 2/3 nya. Sebagai gantinya mereka memberdayakan 8000 pegawainya dengan mengirimkan mereka ke suatu seminar atau pelatihan. Sementara itu evaluasi dilakukan terhadap *manager*, jika evaluasinya menunjukkan ketidak-efektifan, mereka diberhentikan. Struktur manajemen juga diubah lalu diterapkan prosedur kerja yang baru. Sebagai akibatnya pada tahun itu perusahaan mengalami kerugian sebesar \$ 224 juta dan sekitar 2/3 dari jumlah kerugian itu merupakan biaya yang harus dikeluarkan untuk TQM (Rao, 1996:595).

Sebenarnya ada beberapa jenjang yang harus dijalani agar program TQM dapat berjalan baik dan lancar, bukan semata-mata merombak secara besar-besaran tanpa pedoman yang jelas. Untuk itu perlu memperhatikan perbaikan jenjang kualitas agar program TQM berhasil seperti gambar di bawah ini.

### Filosofi TQM yang komprehensif



Gambar 3. Delapan Jenjang Perbaikan Kualitas (Damingo, 1997:180)

TQM dapat diterapkan di semua aspek. Namun tidak semua program TQM menghasilkan perbaikan, hal ini diperkuat oleh pernyataan Harari tahun 1983 yang memperkirakan paling banyak hanya 1/3 dari program TQM yang dilaksanakan di USA yang menunjukkan perkembangan yang signifikan (Rao, 1996:593). Selain itu menurut survey Arthur the Little terhadap 500 perusahaan bahwa hanya 36% perusahaan yang menunjukkan keberhasilan yang berarti dari program TQM. Pernyataan-

pernyataan di atas mengidentifikasi bahwa TQM bukan semata-mata tidak ampuh melainkan kebanyakan mereka belum mengerti secara jelas dan mendalam mengenai filosofi TQM. Untuk itu sebelum program TQM diterapkan perlu memahami, menghayati, dan mensosialisasi filosofi TQM ke seluruh level organisasi mulai dari *top management* sampai *shop floor*.

Jadi pemahaman filosofi TQM jangan sepotong-sepotong, karena hal ini cenderung dapat mengakibatkan sikap frustrasi apabila ingin melakukan perbaikan atau kegagalan yang dihadapi.

TQM tradisional lebih menekankan pada pekerjaan itu sendiri, sehingga setiap anggota yang terlibat didalamnya tidak menyadari kontribusi yang mereka berikan ke perusahaan. Mereka hanya berusaha bekerja dengan baik sesuai dengan instruksi-instruksi tanpa menyadari bahwa prestasi yang telah mereka capai atau kegagalan-kegagalan yang mereka lakukan sebenarnya berdampak terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

Pendekatan TQM yang *modern* menerapkan prinsip yang bersifat lebih komprehensif dimana masing-masing komponen organisasi baik itu *top management* maupun *shopfloor* berpartisipasi secara terintegrasi. *Top management* lebih bertanggungjawab untuk memberikan pemahaman yang komprehensif tentang TQM dan mereka juga harus menjaga agar motivasi tentang TQM tidak menurun. Sebaliknya dari pihak pekerja perlu menyadari bahwa sekecil apapun yang mereka kerjakan atau hasilkan untuk perusahaan akan mempunyai dampak secara menyeluruh terhadap kinerja perusahaan tempat mereka bekerja. Kunci utama semua itu adalah komunikasi yang timbal balik.

Kegagalan penerapan TQM pada suatu perusahaan kadang-kadang disebabkan oleh ketidakberdayaan *top management* dalam mengkomunikasikan pentingnya keberhasilan TQM bagi setiap orang yang terlibat dalam organisasi tersebut, bahwa TQM bukan hanya demi keuntungan bagi pihak manajemen saja.

Pemahaman mengenai prinsip-prinsip TQM yang benar dapat menghindarkan saling melepaskan tanggungjawab dan saling menyalahkan. Penerapan TQM disesuaikan dengan situasi yang dihadapi artinya TQM terbuka untuk dikombinasikan dengan kriteria-kriteria yang lain misalkan Malcolm Baldrige. Contohnya perusahaan Marlow Industries yang telah mendapat Malcolm Baldrige kemudian mengkombinasikan dengan TQM ternyata

menunjukkan hasil kinerja yang lebih baik (Rao, 1996:598).

### 3. Kesimpulan

- Keberhasilan penerapan TQM tergantung pada kompleksitas organisasi dan kompleksitas teknis;
- Fleksibilitas penerapan TQM dalam suatu organisasi menentukan perolehan hasil kerja yang maksimal;
- Agar TQM tidak bersifat eksklusif, perlu adanya penyamaan persepsi tentang TQM dari masing-masing pihak yang terkait;
- Pada akhirnya semua kegiatan TQM yang dijalankan berujung pada realitas bahwa batas antara TQM dan Manajemen semakin kabur sehingga TQM akan setara manajemen itu sendiri. (TQM  $\approx$  M)

### Daftar Pustaka

1. Domingo, Rene T., *Quality Means Survival*, Singapore : Prentice Hall, 1997.
2. Rao, Ashok, *Total Quality Management: A cross functional perspective*, Singapore: John Wiley and Sons, inc, 1996.
3. Schneiderman, Arthur M., *Setting Quality Goals*, ASQC, 1988.
4. Schneiderman, Arthur M., "Strategy & Business: Are There Limits to Total Quality Management?", 1988.
5. [www.schneider....com/Concepts/PM\\_Model/PM\\_Model.htm](http://www.schneider....com/Concepts/PM_Model/PM_Model.htm)