

**EVALUASI EFEKTIVITAS IMPLEMENTASI
TOTAL QUALITY MANAGEMENT
PADA GEORGETTE TEXTILES**

Aisyah Pia Asrunputri

aisyahpia@yahoo.com

**Faculty of Business and Management
Staffordshire University**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS KOMPUTER INDONESIA
BANDUNG**

ABSTRACT

Total Quality Management (TQM) is a management philosophy that can help organization to reach its consistency on the effectiveness and efficiency of the production. The motivation in doing this research is due to the opportunity for excess of inventory, defect and over-processing to occur in the process of production despite the implementation of TQM. This research is meant to evaluate the effectiveness of TQM Implementation at Georgette Textiles. The author use in-depth interview to gather all the necessary information required on the effectiveness of the TQM Implementation. It can be concluded that Georgette Textiles have the effective implementation of TQM despite its issue on waste management that still can be tolerated. It is recommended for the management to use quality benchmarking to help the organization reach its business excellence and to eliminate quality gaps in the production.

ABSTRAK

Total Quality Management (TQM) adalah sebuah filosofi manajemen yang dapat membantu organisasi untuk memiliki konsistensi akan efektivitas dan efisiensi dari produksi dari organisasi. Motivasi dari penelitian ini adalah disebabkan oleh adanya peluang untuk *excess of inventory*, *defect* serta *over-processing* didalam keseharian proses produksi dari Georgette Textiles meskipun dengan adanya implementasi TQM. Penelitian ini dimaksudkan untuk mengevaluasi efektivitas dari implementasi TQM pada Georgette Textiles. *In-depth interview* dengan Ibu SH dilakukan oleh peneliti untuk memperoleh informasi mengenai efektivitas implementasi tersebut. Dapat disimpulkan bahwa Georgette Textiles memiliki efektivitas dalam implementasi total TQM meskipun terdapat isu didalam *waste management* namun hal tersebut dapat ditoleransi. Meski demikian *quality benchmarking* dapat dilakukan untuk meraih kecemerlangan bisnis dan mengeliminasi *quality gap* didalam produksi.

Key Words: Total Quality Management, Quality Benchmarking, Quality Gap

PENDAHULUAN

Konsep TQM (*total quality management*) pertama kalinya dikembangkan oleh W. Edwards Deming, Joseph M. Juran dan Kaoru Ishikawa. Terinspirasi oleh ide-ide mereka para manajer atas jepang dan organisasi mereka mengkostumisasi dan mengintegrasikan pendekatan tersebut ke dalam budaya organisasi mereka sampai pada hari ini banyak perusahaan yang telah mengadaptasi konsep tersebut ke dalam organisasi mereka (Bergquist, et al., 2010). Kualitas manajemen sendiri menurut Zandin (2001) didalam Balasubramanian (2016) telah membantu meningkatkan kualitas dari jasa dan produk melalui pendekatan kolaborasi dan performa yang terstandardisasi.

Whyte dan Witcher (1992) didalam Balasubramanian (2016) menjelaskan *Total* didalam TQM berarti pendekatan holistik yang melibatkan *input* mulai dari setiap department dan setiap individu didalam organisasi. *Quality* yang berarti TQM membantu organisasi dalam meraih standar dari produk atau jasa dan juga kepuasan konsumen. *Management* yang berarti TQM membantu menciptakan inovasi dan praktik manajemen yang baru ke dalam organisasi. TQM dalam hal ini adalah sebuah filosofi manajemen yang dapat membantu organisasi meraih kecermerlangan bisnisnya.

Indonesia sebagai negara dengan peringkat ke lima di dunia spesialis impor tekstil menghadapi berbagai tantangan dalam memajukan industri tekstilnya ke mata dunia. Berbagai isu mengenai teknikal dan operasional seperti defisiensi dari segi *weaving machinery*, *processing*

knowledge, dan *current trends information* sampai dengan pengetahuan dan *skill* yang kurang mencukupi untuk membangun performa industri yang baik menjadi tantangan tersendiri bagi Indonesia (EIBN, 2014).

Georgette Textiles sendiri sebagai salah satu penggerak industri tekstil di Indonesia yang berpotensi untuk menemukan isu-isu produksi seperti seperti *excess of inventory*, *defect* dan *over-processing* dalam keseharian operasionalnya meskipun dengan adanya implementasi dari TQM itu sendiri. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengukur efektivitas dari implementasi TQM oleh Georgette Textiles. Diharapkan dengan diukurnya efektivitas implementasi TQM dari Georgette Textiles dapat ditemukan solusi strategis yang nantinya dapat menjadi referensi bagi organisasi bukan hanya Georgette Textiles itu sendiri namun bagi praktisi manajemen yang menghadapi isu-isu manajemen yang serupa agar dapat meraih kecemerlangan bisnis.

Tujuan Penelitian

1. Menganalisis implementasi TQM pada Georgette Textiles.
2. Mengevaluasi efektivitas implementasi TQM pada Georgette Textiles.

Kontribusi Penelitian

Peneliti mengkontribusikan penelitian ini kepada para peneliti dibidang manajemen operasional dan manajemen kualitas serta pembaca secara umum mengenai implementasi *total quality management* pada Georgette Textiles dan seberapa efektif implementasi tersebut dilakukan.

Lingkup Penelitian

Penelitian ini bersifat eksplanatif yang mana didesain untuk menganalisa efektivitas implementasi *total quality management* pada Georgette Textiles.

TINJAUAN PUSTAKA

Total Quality Management

Total Quality Management (TQM) mempersyaratkan organisasi untuk memiliki budaya organisasi yang sesuai dengan budaya kualitas. Hal ini tentunya juga harus dapat didukung oleh keterlibatan dan komitmen dari manajemen untuk dapat meningkatkan performa bisnisnya. Continuous improvement, open communication, dan kerjasama harus dapat ditekankan dalam mengimplementasikan TQM didalam organisasi. Untuk dapat menyukkseskan efisiensi dan efektivitas bisnis, organisasi harus dapat diimplementasikan mulai dari *top management level*. Dengan adanya kepemimpinan yang mendukung implementasi TQM dapat membantu organisasi dalam membangun dan menciptakan *value delivery* yang sesuai dengan tujuan dan maksud dari organisasi. Dengan adanya *value delivery* dapat menjamin terpenuhinya ekspektasi dari konsumen sehingga konsumen menjadi lebih puas akan produk atau jasa dari organisasi (Oluwatoyin dan Oluseun, 2008).

Menurut Luburic (2013) TQM itu sendiri memiliki beberapa prinsip dasar yang harus dapat diintegrasikan ke dalam *Quality Management System*:

1. Orientasi kepada konsumen

Organisasi bergantung pada konsumen. Oleh karena itu organisasi harus dapat memahami kebutuhan masa kini serta masa depan dari konsumen serta memenuhi permintaan dan ekspektasi dari konsumen.

2. Kepemimpinan dan manajemen modern

Pemimpin organisasi harus dapat membangun tujuan organisasi serta mengelola organisasi dengan optimal. Manajemen menciptakan situasi dan lingkungan dimana karyawan dapat berkomitmen pada pemenuhan tujuan dari organisasi.

3. Keterlibatan karyawan

Karyawan pada tiap tingkatnya sangat penting bagi organisasi dan keterlibatan mereka dapat membantu pemaksimalan potensi yang dapat membantu organisasi dalam menjalankan aktivitas operasionalnya.

4. Pendekatan pada proses terintegrasi

Hasil yang diinginkan dapat dicapai secara efisien ketika sumber daya dan aktivitas yang membantu dapat dikelola didalam sebuah proses yang terintegrasi.

5. Pendekatan pada sistem

Dengan mengidentifikasi, memahami dan mengelola proses yang terinterelasi dapat membantu organisasi mencapai efisiensinya.

6. Perbaikan secara kontinyu

Perbaikan secara kontinyu merepresentasikan obyektif yang permanen dari organisasi yaitu dengan memfokuskan pada pembelajaran organisasi yang bersifat kontinyu.

7. Pendekatan pada fakta dari segi pembuatan keputusan

Keputusan yang efektif adalah yang berdasarkan fakta dan logika serta *information checking*. Dengan demikian keputusan tersebut dapat menjadi akurat.

METODE PENELITIAN

Penelitian empiris ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer yang digunakan oleh peneliti bersumber dari penelitian kualitatif yakni *in-depth interview* dengan Ibu SH dari Georgette Textiles. Sedangkan data sekunder diperoleh peneliti dari jurnal akademis di internet serta management textbook.

PEMBAHASAN

Georgette Textiles merupakan organisasi yang memiliki pabrik yang berlokasi di Salatiga yang bergerak dibidang industri tekstil. Georgette textiles memiliki 600 orang karyawan. Georgette Textiles itu sendiri secara utama berfokus pada penjualan bahan tekstil secara ekspor. Peneliti mewawancarai Ibu SH salah satu karyawan kunci dari Georgette Textiles. Beliau telah bekerja selama 22 tahun di Georgette Textiles. Beliau memiliki job scope mulai dari mengkoordinasi awal terima order sampai barang dikirim ke negara tujuan ekspor. Harapan dari Ibu SH adalah agar Georgette Textiles dapat selalu diterima pasar dan dapat bersaing dengan negara lain dari segi kualitas dan harga.

Menurut Ibu SH, komitmen dari manajemen atas sudah cukup efektif karena manajemen atas mendukung dari fase awal sampai fase akhir dari pengembangan produk. Selain itu persyaratan dari konsumen dan feedback dari supplier juga diintegrasikan dengan proses pengembangan produk. Dikarenakan Georgette Textiles merupakan perusahaan pengimpor kain, kualitasnya sangat terjaga. Misalnya pihak manajemen menggunakan benang dari Jepang yang berkualitas tinggi dan terus menerus menggunakan benang tersebut dan menjaga kualitas kain dari organisasi sehingga tetap berkualitas premium. Persyaratan dari konsumen juga menjadi kunci utama dari kesuksesan manajemen dalam beroperasi. Contohnya ketika pihak manajemen ingin mengimpor ke Timur Tengah maka terdapat persyaratan dan juga ada inspeksi yang harus dipenuhi persyaratannya oleh pihak manajemen. Seperti uji laboratorium dan tes terkait lainnya yang harus lolos uji oleh pihak manajemen. Namun, pihak manajemen tidak melakukan benchmarking sebagai parameter kesuksesan organisasi namun mereka memfokuskan pada eksistensi dari organisasi di pasar.

Ibu SH juga menjelaskan bahwa pihak manajemen sering mengadakan training terkait manajemen kualitas dan juga *field study* ke pasar agar dapat mengetahui tren pasar yang ada. Selain itu pihak manajemen dan karyawan juga sering melakukan studi banding ke perusahaan lain didalam grup Georgette Textiles. *Continuous learning* juga dilakukan dengan cara mengedukasi kepala seksi dan karyawan agar tetap memenuhi SOP yang berlaku.

Ibu SH menerangkan bahwa terdapat pemberdayaan karyawan didalam implementasi manajemen kualitas di dalam organisasi. Biasanya pihak marketing dan pihak pabrik mengadakan rapat satu bulan sekali mengenai kualitas *delivery* dan untuk mencegah terjadinya *downgrade* kualitas dari kain yang diproduksi. Walaupun tidak terdapat peraturan tertulis mengenai tujuan dari dijaganya kualitas produksi, karyawan ditegaskan untuk tetap menjaga kualitas produksi. Apabila terdapat karyawan yang melanggar atau tidak memenuhi SOP tersebut maka karyawan tersebut akan diberikan teguran. Bagi karyawan yang menunjukkan performa yang tinggi maka karyawan tersebut akan diberikan bonus dan insentif. Isu-isu seputar produksi khususnya yang terfokus pada manajemen kualitas akan dicari solusinya dan kemudian diintegrasikan dalam proses bisnis sebagai referensi pembelajaran.

Kualitas *supplier* juga merupakan salah satu kunci dari kesuksesan dari organisasi. *Supplier* yang ada dipilih berdasarkan kualitas dari produk yang ditawarkan. Penilaian serta sertifikat dari *supplier* menjadi bahan pertimbangan dari manajemen dalam memilih *supplier*. Dengan dipenuhinya persyaratan menjadi *supplier* tersebut, organisasi meyakini bahwa *supplier* dapat membantu organisasi khususnya dalam material produksi untuk dapat menjamin produksi kain yang berkualitas. Organisasi juga melakukan information sharing terutama mengenai rencana strategis jangka panjang dengan *supplier*. Organisasi memberikan *supplier feedback* agar terus dapat meningkatkan kualitas dari material produksinya.

Organisasi memiliki *waste management* yang efektif karena selama ini pihak manajemen dapat mencegah terjadinya *over-production* dalam produksi. Apabila suatu saat akan terjadi *over-production*, pihak manajemen akan mengambil langkah strategis yakni dengan menjual hasil produksi tersebut ke pasar dengan demikian organisasi akan tetap untung. Selain itu, *over-processing* dikendalikan oleh organisasi dengan cara menciptakan standard dan spesifikasi yang jelas dalam berproduksi. *Excess of inventory* juga dikendalikan oleh pihak manajemen dengan cara menjual *stock* yang ada ke pasar untuk mencegah kerugian finansial yang signifikan. Sementara defect dikendalikan oleh manajemen dengan cara memperbaiki hasil produksi tersebut agar produk tersebut dapat layak untuk dipasarkan.

Pihak manajemen memiliki *maintenance plan* yang baik misalnya dari segi mesin yang dijaga kualitasnya dengan dilakukannya kalibrasi. Desain proses dari produksi juga diciptakan sebaik mungkin dengan standard yang *fool proof* agar dapat membantu pihak manajemen untuk meminimalisir *human error*. Pihak manajemen juga memfokuskan pada sumber daya, metode dan material produksi agar dapat menjaga kualitas produksinya dalam aktivitas kuncinya. Sayangnya, organisasi belum memiliki sertifikasi dari ISO untuk aktivitas bisnisnya dikarenakan terdapat kendala finansial. Meski demikian, organisasi tetap mempertahankan posisinya untuk menjadi perusahaan yang menghasilkan produk berkualitas dengan memiliki *networking* dengan *sister company*. Dengan *networking* yang tepat tersebut perusahaan dapat melakukan *information sharing* mengenai penjaminan kualitas sesuai dengan perkembangan zaman.

Dari segi *process monitoring* dan kontrol, pihak manajemen melakukan tindakan pencegahan terhadap ketidakefektivitasan produksi dengan dikembangkannya SOP dengan optimal yang meliputi kegiatan-kegiatan dari awal proses pengembangan produk sampai dengan akhir produksi. Audit internal dan eksternal juga dilakukan secara reguler oleh pihak manajemen untuk dapat memonitor efektivitas dari implementasi *Total Quality Management*.

KESIMPULAN

Georgette Textiles merupakan perusahaan yang bergerak dibidang produksi tekstil yang sudah memiliki pengalaman didalam industri selama puluhan tahun. Georgette Textiles memiliki

manajemen atas yang berkomitmen tinggi pada *Total Quality Management*. Pihak manajemen juga secara berkala memberikan education dan training kepada karyawan untuk dapat meningkatkan keterlibatan mereka akan produksi yang berkualitas. SOP yang diberikan oleh pihak manajemen juga sudah optimal sehingga karyawan memahami standard dan spesifikasi dari produksi. Selain itu, dikarenakan adanya edukasi kepada karyawan tersebut, karyawan merasa lebih termotivasi untuk terlibat dalam implementasi dari total quality management tersebut.

Kunci kesuksesan dari Georgette Textiles juga terletak pada supliernya yang juga menjaga kualitas dari material produksinya. Waste management juga menjadi fokus dari implementasi *Total Quality Management* oleh organisasi. Isu-isu seperti *over-processing*, *over-production*, *defect*, serta *excess of inventory* masih dapat dikendalikan dengan baik oleh pihak manajemen. *Process flow* dari produksi dieksekusi dengan baik, baik dari maintenance plan yang optimal sampai dengan pelaksanaan kalibrasi oleh pihak manajemen. Pihak manajemen menjaga lingkaran kualitasnya dengan menciptakan *networking Total Quality Management* dengan *sister company*. Audit internal dan eksternal dilakukan secara berkala oleh pihak manajemen untuk menjaga kualitas dari hasil produksi. Namun sayangnya, pihak manajemen masih berusaha untuk mendapatkan sertifikasi ISO.

SARAN

Untuk tetap dapat meningkatkan kualitas produknya, Georgette Textiles dapat melakukan *Quality Benchmarking*. *Benchmarking* dilakukan untuk dapat membandingkan proses bisnis secara holistik dari manajemen dengan perusahaan yang berada di level tertinggi di industri. Hal ini dilakukan agar perusahaan dapat belajar dan merefleksikan pada apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan dari organisasi. Dengan dilakukannya *benchmarking* dapat membuat organisasi sadar dan membantu organisasi memaksimalkan apa yang menjadi kekuatannya dan menjadikan kelemahan sebagai peluang untuk terus maju. *Benchmarking* diperlukan oleh organisasi untuk meningkatkan posisi kompetitif serta daya saing dari organisasi sehingga dapat menjadi organisasi yang memiliki kecermerlangan bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

- Balasubramanian, M. 2016. Total Quality Management (TQM) in the Healthcare Industry: Challenges, Barriers and Implementation Developing Framework for TQM Implementation in a Healthcare Setup. *Journal of Public Health*: 1-5.
- Bergquist, B., Garvare, R., dan Klefsjo, B. 2018. Quality Management for Tomorrow. 1-7. *Digitala Vetenskapliga Arkivet*: 2-10.
- Deming, W., E., Orsini, J., dan Cahill, D, D. 2012. *The Essential Deming: Leadership Principles from the Father of Quality*. United States of America: The W. Edwards Deming Institute.
- El-Tawil, A. 2015. *Standards and Quality*. Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
- European Union- Indonesia Business Network (2014) *EIBN Sector Reports: Textile and Footwear*. *Global Business Guide Indonesia*: 4-7.
- Kiran, D., R. 2017. *Total Quality Management: Key Concepts and Case Studies*. India: Elsevier.
- Liker, J., K. dan Ross, K. 2016. *The Toyota Way to Service Excellence: Lean Transformation in Service Organization*. United States of America: McGraw-Hill Education.
- Luburic, R. (2013) *Total Quality Management as a Paradigm of Business Success*. *Journal of Central Banking Theory and Practice*: 59-61.
- Michelli, J. 2008. *The New Gold Standard: 5 Leadership Principles for Creating a Legendary Custom Experience Courtesy of the Ritz-Carlton Hotel Company*. United States of America: McGraw-Hill Education.

-
- Martin, K. dan Osterling, M. 2013. Value Stream Mapping: How to Visualise Work and Align Leadership for Organizational Transformation. United States of America: McGraw-Hill Education.
- Oluwatoyin, A. dan Oluseun, A. (2008) Total Quality Management: A Test of the Effect of TQM on Performance and Stakeholder Satisfaction. School of Management Blenkinge Institue of Techonology: 10-14:
- Ortiz, M., P. dan Garcia, J., A. 2014. Action-Based Quality Management: Strategy and Tools for Continous Improvement. Switzerland: Springer International Publishing.
- Pries, K., H. dan Quigley, J., M. 2012. Total Quality Management for Project Management. Boca Raton: Taylor and Francis Group.
- Pyzdek, T. dan Keller, P., A. 2014. The Six Sigma Handbook. United States of America: McGraw-Hill.
- Shaffie, S. dan Shahbazi, S. 2012. Lean Six Sigma. United States of America: McGraw-Hill Education.

