

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Penerapan *Total Quality Management (TQM)* pada Industri Jasa

Nia Sastra Permata¹

¹Program Studi Manajemen Logistik

Politeknik Kelapa Sawit Citra Widya Edukasi – Bekasi

Email Penulis Korespondensi: niiasastrap@gmail.com

Abstrak

Mutu merupakan ukuran yang dibuat oleh konsumen atas jasa dilihat dari segala dimensi, untuk memenuhi tuntutan kebutuhan, keamanan, kenyamanan serta kemudahan konsumen. Sehingga mutu menjadi hal utama yang harus dicapai dan dilakukan oleh setiap perusahaan industri jasa. Namun tidak semua perusahaan industri jasa berhasil dalam penerapan sistem mutu berbasis TQM. Hal ini dikarenakan perusahaan industri jasa belum mengetahui faktor penting apa saja yang perlu diterapkan. Belum diketahuinya faktor-faktor penting dalam penerapan TQM akan mengakibatkan belum diketahuinya faktor apa saja yang paling signifikan berpengaruh dalam penerapannya. Berdasarkan permasalahan tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor penting yang mempengaruhi untuk mencapai keberhasilan pelaksanaan TQM. Penelitian ini merupakan penelitian analitis berdasarkan telaah literatur yang mempengaruhi keberhasilan penerapan TQM pada empat industri jasa yaitu pendidikan, kesehatan, konstruksi dan perhotelan. Tingkat pencapaian keberhasilan pelaksanaan TQM yang ada saat ini memungkinkan untuk diperbaiki dengan cara menelusuri lebih jauh hal-hal yang dianggap penting sebagai ukuran keberhasilan pelaksanaan TQM pada masa akan datang. Didapatkan lima faktor penting yang paling signifikan untuk pencapaian keberhasilan pelaksanaan TQM pada industri jasa saat ini, antara lain *customer focus*, *top commitment management*, *leadership*, *continuous improvement*, dan *product and service design*.

Kata Kunci

TQM, Industri jasa, Faktor keberhasilan TQM.

Abstract

Quality is a measurement made by consumers of services seen from all dimensions, to meet consumer needs, safety, comfort and convenience. So that quality becomes the main thing that must be achieved and carried out by every service industry company. However, not all service industry companies are successful in implementing a TQM-based quality system. This is because service industry companies do not yet know what important factors need to be implemented. Not knowing the important factors in implementing TQM will result in not knowing what factors have the most significant influence on its implementation. Based on these problems, the aim of this research is to determine the important factors that influence achieving successful TQM implementation. This research is analytical research based on a review of literature that influences the success of implementing TQM in four service industries, namely education, health, construction and hospitality. It is possible to improve the current level of success in implementing TQM by exploring further the things that are considered important as a measure of the success of TQM implementation in the future. It was found that the five most significant important factors for achieving successful implementation of TQM in the service industry today, include customer focus, top commitment management, leadership, continuous improvement, and product and service design.

Keywords

TQM, Service Industry, TQM Success Factors.

Pendahuluan

Keberhasilan suatu perusahaan dalam berkompetisi sangat bergantung pada kemampuan memberikan kepuasan kepada konsumen melalui penciptaan produk yang berkualitas. Lingkungan bisnis yang selalu mengalami perubahan, menuntut setiap perusahaan untuk melakukan perbaikan kualitas secara kontinyu dan berkelanjutan, disesuaikan dengan dinamika harapan konsumen.

Suatu pendekatan manajemen yang biasa digunakan dalam organisasi yaitu *Total Quality Management* (TQM) merupakan salah satu alternatif untuk mengelola perusahaan dalam upaya memperbaiki kualitas produk, dan pada perkembangan selanjutnya bisa memberikan kepuasan kepada konsumen (Purnama, 2002). Penerapan TQM oleh perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kepuasan konsumen melalui perbaikan kualitas produk dan meningkatkan kepuasan karyawan (Wollner, 1992). TQM adalah sistem yang dijalankan dalam jangka panjang dan terus menerus untuk memuaskan konsumen dengan meningkatkan kualitas produk perusahaan (Mears, 1993). TQM menyediakan instrumen untuk menjawab setiap tantangan global dan mengarahkan perusahaan pada perbaikan kualitas yang berkesinambungan yang menunjang tercapainya kepuasan konsumen secara total dan terus menerus.

TQM diakui sebagai suatu pendekatan manajemen yang dapat memperbaiki kinerja dan efisiensi organisasi (Sonia, 2021). TQM merupakan filosofi manajemen kualitas yang bersifat universal. Banyak perusahaan mulai menerapkan TQM sebagai sarana meningkatkan laba, pangsa pasar, dan daya saing (Sing dan Shrivastava, 2012). Filosofi TQM bisa diadopsi dan diterapkan pada perusahaan manufaktur maupun perusahaan jasa. TQM menawarkan keunggulan bagi perusahaan jasa salah satunya penerapan pada institusi pendidikan tinggi yang beroperasi pada lingkungan bisnis global, karena TQM menggunakan pendekatan menyeluruh terhadap kualitas (Gasperz, 1997).

Meskipun TQM menawarkan keunggulan bagi organisasi yang menerapkannya, namun tidak sedikit organisasi yang gagal dalam menerapkan TQM (Punnakitikashem *et al*, 2010). Kegagalan organisasi dalam menerapkan TQM bukan disebabkan oleh filosofi TQM-nya yang salah, tetapi disebabkan kesalahan pada metode dan strategi penerapannya (Holmes & McElwee, 1995). Penerapan TQM yang dilakukan oleh perusahaan dapat memberikan keberhasilan dalam persaingan. Tetapi banyak perusahaan yang menerapkan TQM tanpa berusaha untuk memprakirakan keberadaan kendala-kendala yang ada. Ngai dan Cheng (1999) dari The Hongkong Polytechnic University, telah melakukan penelitian terhadap para profesional manajer di Hongkong untuk mengetahui kendala-kendala potensial yang dihadapi dalam penerapan TQM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 4 faktor yang diidentifikasi menjadi kendala-kendala potensial dalam penerapan TQM, yaitu: kendala pekerja dan budaya, kendala infrastruktur, kendala manajerial, dan kendala organisasional. Dalam penelitiannya, mereka

Nia Sastra Permata

Faktor-faktor yang
Mempengaruhi
Keberhasilan Penerapan
Total Quality Management
(TQM) Pada Industri Jasa

menggunakan reseponden para profesional manajer pada berbagai perusahaan jasa.

Kebanyakan penelitian yang telah dilakukan adalah mengenai penerapan TQM diperusahaan manufaktur, masih sedikit yang melakukan penelitian pada perusahaan jasa. Pada persaingan global dimana terjadi perkembangan teknologi modern, deregulasi ekonomi dan pasar bebas sehingga tidak hanya perusahaan manufaktur, tetapi juga perusahaan jasa perlu melakukan peningkatan kualitas dan melakukan perbaikan yang terus menerus. Banyak penelitian menjelaskan faktor – faktor keberhasilan penerapan TQM pada perusahaan manufaktur. Peneliti ingin mengetahui faktor – faktor yang berpengaruh untuk mencapai keberhasilan penerapan TQM pada sektor industri jasa. Faktor – faktor yang telah diidentifikasi tersebut diproyeksikan menjadi sebuah acuan untuk industri jasa agar dapat mencegah kegagalan penerapan TQM untuk kedepannya.

Metodologi

Penelitian ini termasuk ke dalam penelitian analitis, yaitu mengkaji beberapa literatur yang terkait faktor – faktor keberhasilan implementasi TQM di berbagai industri jasa seperti industri pendidikan, kesehatan, perhotelan, dan konstruksi

Hasil dan Pembahasan

Konsep TQM ini sangat diperlukan oleh lembaga pendidikan, mengingat kebutuhan dan kepuasan *user* adalah tujuan utama dari layanan di sebuah lembaga pendidikan (Sallis, 1993). Dalam penerapan *Total Quality Management* (TQM) di lembaga pendidikan, terdapat lima hal yang harus diperhatikan; yakni adanya fokus kepada pelanggan baik internal maupun eksternal, keterlibatan total, adanya standar mutu, komitmen dan perbaikan mutu berkelanjutan (Jalal dan Supriadi, 2001). Pada industri pendidikan faktor *teamwork* menjadi paling pengaruh dalam penerapan TQM (Mukolwe *et al*, 2017). Kemudian, faktor – faktor keberhasilan pada industri pendidikan lainnya (Ngai dan Cheng, 1999) adalah fokus pada keterlibatan seluruh organisasi, motivasi, komitmen dari *top management*, dan perbaikan terus menerus.

Sektor kesehatan di Korea Selatan telah menerapkan TQM, faktor yang menjadi keberhasilan adalah sikap perawat dan layanan kesehatan (Gorji dan Farooque, 2011). Penelitian pada industri rumah sakit menunjukkan bahwa faktor keberhasilan terdapat pada program *training* karyawan yang memadai (Otieno & Doris, 2013). Selanjutnya, di negara India dan Iran, keberhasilan penerapan TQM didorong oleh faktor *leadership* dan *knowledge* (Al-Shdaifat, 2015).

Adi dan Wibowo (2010), menyimpulkan bahwa untuk menerapkan mutu pada kontraktor kecil ada variabel yang dapat memberikan pengaruh antara lain kepemimpinan, kebijakan dan strategi, komitmen, kerjasama, komunikasi, kapasitas untuk berubah dan pembelajaran. Berdasarkan perspektif sebuah industri jasa konstruksi faktor yang sangat berpengaruh adalah kepuasan pelanggan untuk keberlangsungan hidup perusahaan (Tan & Abdul-Rahman, 2005). Penelitian sebelumnya seperti Asa *et al*

(2008), kunci sukses TQM pada perusahaan jasa konstruksi/kontraktor yaitu *leadership*, penggunaan teknologi, proses perbaikan berkelanjutan, pelatihan dan pendidikan, komunikasi dan kerjasama dengan supplier. Penelitian Dewita (2011) dengan objek penelitiannya pada kontraktor menengah di Provinsi Sumatera Barat faktor yang berpengaruh dalam penerapan sistem mutu berbasis TQM untuk meningkatkan mutu yaitu faktor kepemimpinan dan komitmen manajemen. Penelitian yang dilakukan Hamdi (2014) pada kontraktor yang menerapkan TQM variabel tertinggi adalah komitmen. Lalu menurut Candra *et al* (2014) menyimpulkan untuk jasa konstruksi menengah yang paling berpengaruh adalah faktor perbaikan terus menerus, motivasi dan *leadership*.

Di industri perhotelan, banyak penelitian yang sudah dilakukan terkait penerapan TQM yang telah berhasil. Karakteristik unik produk hotel yang berorientasi pada masyarakat, pelayanan menurut selera pelanggan, perlunya hubungan langsung antara manajer dan karyawan dengan pelanggan, karenanya kepuasan pelanggan merupakan faktor kunci kesuksesan sebuah hotel, sehingga dapat dikatakan semua hotel sangat menekankan pada *high Quality* pelayanan pada pelanggan mengenai penerapan TQM pada perusahaan jasa perhotelan. Untuk keberhasilan TQM pada Industri jasa diperlukan elemen pendukung seperti kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan, komunikasi, dan motivasi (Cronin, 1992). Penelitian Al-Ababneh & Lockwood (2012), keberhasilan TQM dipengaruhi kepuasan pelanggan, desain produk atau layanan, perbaikan berkelanjutan, *leadership* serta pendidikan dan pelatihan. Menurut Talib *et al* (2012), elemen keberhasilan TQM dipengaruhi tiga faktor yaitu pelatihan, kepemimpinan dan kepuasan pelanggan.

Nia Sastra Permata
Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Penerapan Total Quality Management (TQM) Pada Industri Jasa

Tabel 1 Keberhasilan Faktor TQM pada Industri Jasa

Faktor TQM	Jasa Pendidikan	Jasa Kesehatan	Jasa Konstruksi	Jasa Perhotelan	Jumlah
Customer Focus	√	√	√	√	4
Top Commitment Manajemen	√		√	√	3
Teamwork	√		√		2
Leadership		√	√	√	3
Information & Communication			√	√	2
Continuous Improvement	√		√	√	3
Training & Education		√		√	2
Internal/	√				1
External Cooperation					
Total Involvement	√				1
Motivation			√	√	2
Product & Service Design	√	√		√	3
Policy & Strategy			√		1
Supply Chain Management			√	√	2

Industri perhotelan di India menggunakan metode statistik mendapatkan hasil faktor penting berpengaruh komitmen *top management*, *customer focus*, desain produk dan layanan, peningkatan berkelanjutan, inovasi, terakhir pelatihan dan pendidikan (Lazari, 2007). Penelitian lain industri perhotelan di negara Kenya, variabel komitmen *top management* dan *customer orientation*. Penelitian terkait hotel di Spanyol bertujuan untuk menganalisis bagaimana TQM dikaitkan dengan faktor manajerial. Hasil yang diperoleh menyimpulkan bahwa faktor manajerial tertentu (pelatihan, teknologi informasi dan komunikasi, dan manajemen

lingkungan) dengan didorong oleh komitmen manajemen yang kuat, menjadi penting saat mengadopsi TQM (Claver *et al*, 2006). Terakhir penelitian terbaru tentang perhotelan, Rachmaniar (2019) menyimpulkan faktor- faktor yang dominan dalam kesuksesan implementasi TQM di industri perhotelan yaitu *leadership*, *top commitment management*, *customer focus*, manajemen pemasok, serta *training and knowledge*.

Kesimpulan

Berdasarkan analisis dari beberapa literatur terkait penerapan TQM pada industri jasa untuk mengetahui faktor – faktor keberhasilan penerapan TQM. Tingkat pencapaian keberhasilan pelaksanaan TQM yang ada saat ini memungkinkan untuk diperbaiki dengan cara menelusuri lebih jauh hal-hal yang dianggap penting sebagai ukuran keberhasilan pelaksanaan TQM pada masa akan datang. Terdapat lima faktor penting yang paling signifikan untuk pencapaian keberhasilan pelaksanaan TQM pada industri jasa saat ini, antara lain *customer focus*, *top commitment management*, *leadership*, *continuous improvement*, dan *product and service design*.

Semua faktor penting saling berpengaruh dengan faktor lainnya, kepemimpinan dan komitmen top manajemen merupakan salah satu faktor yang berpengaruh dalam penerapan sistem mutu berbasis TQM untuk meningkatkan mutu. Perbaikan terus-menerus harus berurusan tidak hanya dengan meningkatkan hasil, tetapi lebih penting dengan meningkatkan kemampuan untuk menghasilkan hasil yang lebih baik di masa depan. Sehingga tujuan perusahaan untuk memahami faktor *customer focus* dapat dicapai dengan menerapkan faktor produk dan *service design*.

Daftar Pustaka

- Adi, Henny Pratiwi dan Wibowo, M. Agung, 2010, Evaluasi Kinerja Stakeholders dalam Pembinaan Keterampilan Tenaga Kerja Konstruksi dengan Metode Performance Prism, *Media Teknik Sipil*, 10(3), pp.106-112.
- Al-Ababneh, M., Lockwood, A., 2012, Implementing Total Quality Management in the Hotel Industry. *Advances in Hospitality and Tourism Marketing and Management Conference, Corfu Island*
- Al-Shdaifat, E. A., 2015, Implementation Of Total Quality Management In Hospitals. *Journal of Taibah University Medical Sciences*, 10(4), 461–466
- Asa, M. Fansrullah, I.S., Abidin, Y.L., 2008, Faktor-faktor Kritis dalam Sistem Manajemen Mutu untuk Optimasi Profitabilitas dan Daya Saing Perusahaan Jasa Konstruksi di Indonesia, *Jurnal Teknik Sipil*, 15(3), 99-106.
- Candra, M., Carlo, N., Bakar, Y., 2015, Faktor-Faktor Penting Dalam Keberhasilan Penerapan Total Quality Management (Tqm) Pada Kontraktor Kecil Di Pasaman Barat, *Jurnal Teknik Sipil*, 15(4), 71-77
- Claver-corte, E., Pereira-moliner, J., Tari, J.J., and Molina- Azorin, J.F., 2006, TQM, Managerial Factors and Performance in the Spanish Hotel Industry, *Industrial Management & Data Systems*, 108(2), 228-244
- Cronin, J.J., and S.A. Taylor., 1992, Measuring Service Quality: Reexamination And Extention, *Journal Of Marketing*, July, Vol.56

- Dewita, Martha., 2011, Faktor-Faktor Penting Penerapan Sistem Mutu Berbasis TQM Untuk Meningkatkan Mutu Kontraktor Di Sumatera Barat, *Jurnal Teknik Sipil*, 10(2), 55-61.
- Gasperz, V., 1997, Aplikasi Manajemen Kualitas Total (TQM) dalam Industri Jasa (Contoh Penerapan pada Perguruan Tinggi di Indonesia, *Makalah Dikusi di ITB*.
- Gorji, A.M.H. and Farooquie, J. A., 2011, A Comparative Study Of Total Quality Management Of Health Care System In India And Iran. *BMC Research Notes*, 4
- Hamdi, 2014, Penentuan Bobot Penilaian Kinerja Kontraktor Berdasarkan Sistem Mutu Berbasis TQM, *Jurnal Teknik Sipil*, 5(4), 14-20
- Holmes, G., and McElwee, G., 1995, Total Quality Management in Higher Education: How to Approach Human Resources Management”, *TQM Magazine*, Vol.7, No.6, P. 5-10.
- Jalal, F., and Supriadi, D., 2001, *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*, Adicita, Jakarta.
- Lazari, C.G., Kanellopoulos, D.N., 2007, Total quality management in hotel restaurants: a case study in Greece, *Journal of Engineering and Applied Sciences* 2 (3), 564–571
- Mears, Peter., 1993, How to Stop Talking About and Begin Progress Towards Total Quality Management, *Business Horizon*, Mei-Juni.
- Mukolwe, J., Okwara, M., and Ajowi, J., 2017, Assessment of Implementation of Total Quality Management in Primary Schools : Implications for Academic Achievement, 6, 75–85
- Ngai, E.W.T., and Cheng, T.C.E., 1999, A Tool for Measuring Potensial Barriers to TQM Implementation, *The Hongkong Polytechnic University*.
- Otieno Awuor, E., & Doris Kinuthia, C. M., 2013, Total Quality Management Practices in Selected Private Hospitals. *European Journal of Business and Management*, 5(13), 2222–2839
- Punnakitikashem, P., Laosirihongthong, T., Adebajo, D., and McLean, M. W., 2010, A study of quality management practices in TQM and non- TQM firms: Findings from the ASEAN automotive industry. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 27(9), 1021–1035.
- Purnama, N. B. (2002). Analisis kendala-kendala potensial penerapan total quality service pada perguruan tinggi. *Journal of Indonesian Economy and Business (JIEB)*, 17(2).
- Rachmania, Desita Nur and Subagyo, 2019, Kajian Penerapan Total Quality Management di Industri Jasa Perhotelan, *Prosiding Seminar Nasional Teknik Industri 2019*, pp. 31-33.
- Singh, A. K., and Shrivastava, R. L., 2012, Total quality anagement: literature review and an agenda for future research. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 10(3), 335
- Sonia, N. R. (2021). Total Quality Management dalam Lembaga Perguruan Tinggi, *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 2(1), 125-139.
- Talib, F., Rahman, Z., dan Qureshi, M.N., 2012, Total Quality Management Practices in Indian Hospitality Industry: Some Key Findings from Survey, *National Conference on Emerging Challenges for Sustainable Business 2012*
- Tan, Chin-Keng, Abdul-Rahman, H, 2011 Study of Quality Management in Construction Projects, *Chinese Business Review*, 10(7), 542-552
- Wollner, G.E., 1992, The Law of Producing Quality, *Quality Progress*.

Nia Sastra Permata

Faktor-faktor yang
Mempengaruhi
Keberhasilan Penerapan
Total Quality Management
(TQM) Pada Industri Jasa
