

Implementasi *Total Quality Management* dinegara berkembang : Studi Literatur

Mujaddid^{*1}, Widi Astutik², Syakia Muflihat³, Muh.Faiz Fitrawan⁴

^{1,2,4}I Teknik Industri Institut Teknologi dan Bisnis Nobel Indonesia

³Jurusan Teknik Mesin Universitas Negeri Makassar

e-mail: ^{*1}Mujaddid@nobel.ac.id, ²widi.astutik@nobel.ac.id, ³syakia.muflihat@unm.ac.id,
faizfitrawanmuhammad@gmail.com

Abstrak

Tujuan dari makalah ini adalah untuk meneliti implementasi Total Quality Management (TQM) di negara-negara berkembang. Penelitian ini terbatas pada studi yang dipublikasikan selama sepuluh tahun terakhir di basis data ScienceDirect. Tinjauan pustaka telah memberikan wawasan terkait implementasi TQM di negara-negara berkembang. Misalnya, di beberapa negara berkembang seperti Malaysia, Turki, Thailand dan India melaporkan bahwa implementasi TQM memiliki dampak positif pada kinerja organisasi. Sementara dalam penelitian lain, beberapa peneliti menunjukkan Critical Success factor (CSF) dari implementasi TQM di Malaysia, Iran, India, Thailand, dan Turki. Dapat disimpulkan bahwa CSF yang paling banyak digunakan dalam implementasi TQM adalah *leadership, training, customer-focused, supplier relation, benchmarking, continuous improvement, employee involvement, work culture, information and data management factors*.

Kata kunci : TQM, Implementasi, CSF, studi literature, negara berkembang

Abstract

The purpose of this paper was to investigate Total Quality Management (TQM) studies in developing countries. The investigation was limited for the past ten years of studies published on ScienceDirect database. The literature review has gained some insights of TQM implementation in developing countries. For instance, in some developing countries such as Malaysia, Turkey, Thailand and India reported that TQM implementation has a positive impact on organizational performances. While in other studies, some researchers pointed out Critical Success Factors (CSFs) of TQM implementation in Malaysia, Iran, India, Thailand, and Turkey. The CSFs can be summarised under leadership, training, customer-focused, supplier relation, benchmarking, continuous improvement, employee involvement, work culture, information and data management factors.

Keywords: TQM, implementation, CSF, literature survey, developing countries

PENDAHULUAN

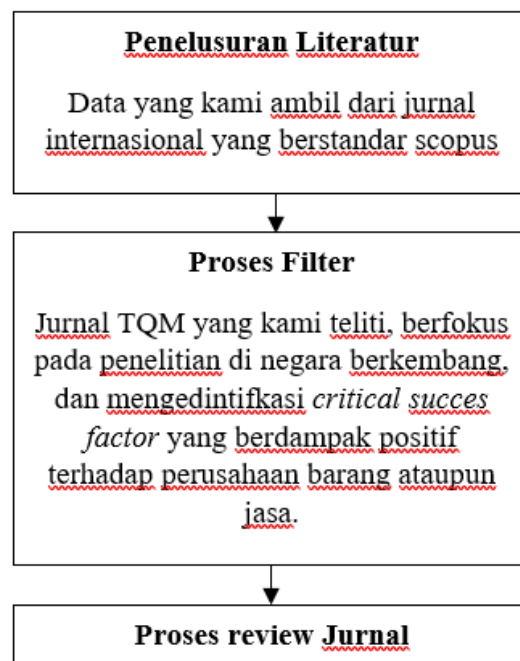
Dalam era bisnis yang semakin kompetitif, perusahaan memiliki banyak perubahan untuk terus mengikuti kebutuhan dan tuntutan konsumen yang semakin beragam. TQM muncul sebagai pendekatan penghubung antara perusahaan dan konsumen, TQM menjadi pendekatan untuk mengidentifikasi kebutuhan dan harapan pelanggan dalam hal kualitas produk dan layanan yang menjadi semakin kompetitif (Topalović, 2015). TQM adalah metode manajemen yang berfungsi untuk peningkatan kualitas dan produktifitas di suatu perusahaan (Al-Shdaifat, 2015). Metode TQM dikembangkan pertama kali di oleh Deming dengan teori statistic untuk memperbaiki manajemen kualitas yang kemudian diperkenalkan dan sukses diimplementasikan dalam industry Jepang. Setelah sukses di Jepang, akhirnya diimplementasikan pada berbagai industry Eropa dan Amerika. Implementasi TQM dinegara eropa amerika serikat dan jepang memiliki kondisi yang berbeda tergantung dari segi politik dan budaya pada

negara tersebut, begitupun dengan system manajemen, manufacturing perusahaan multinasional Jepang berbeda di Asia, Eropa dan Amerika Serikat (Abo, 1995). TQM adalah proses management diseluruh bagian organisasi Untuk menghasilkan produk dan layanan yang unggul bagi pelanggan (Heizer & Render, 2010). TQM berfokus untuk keberhasilan perusahaan jangka Panjang melalui perbaikan terus menerus dari seluruh bagian dalam organisasi, hal ini bertujuan untuk mengubah organisasi secara progresif dari segi perilaku, praktik, struktur dan system (Kanyan et al., 2016) Indikator TQM dalam peningkatan dalam sebuah organisasi yaitu, *Leadership, Creativity & Quality Strategy, worker manager interactions, result & recognition, work culture, information & data management, costumer focus, communication across the organization, team working, congenial inter-personal relations, delegation & empowerment, and process improvement* (Taylor, 2010)

METODE PENELITIAN

Tinjauan literatur sistematis dapat didefinisikan sebagai metode proses penelitian untuk mengidentifikasi dan mengkaji secara kritis penelitian-penelitian sebelumnya yang relevan, serta mengumpulkan dan menganalisis data dari penelitian tersebut.

Makalah ini membahas bagaimana implementasi TQM di negara-negara berkembang baik di industri jasa dan manufaktur. Tujuan dari makalah ini adalah untuk memberikan perspektif tentang implementasi TQM serta perbedaan dan kesamaan dalam faktor-faktor keberhasilan kritis yang diterapkan dalam beberapa penelitian di negara-negara berkembang (Yusof & Aspinwall 2000). Faktor penentu keberhasilan mengandung indikator TQM yang berfungsi untuk meningkatkan keseluruhan organisasi sehingga kinerja perusahaan meningkat, perusahaan harus mengidentifikasi dan mengkategorikan CSF yang sesuai bagi perusahaan mereka untuk mendapatkan keuntungan yang lebih tinggi.



Gambar 1. Metode studi literatur

HASIL DAN PEMBAHASAN

DEVELOPING COUNTRY

Human Development Index, Mengukur pencapaian negara dalam panjang usia, pendidikan dan pendapatan. Usia diukur dari harapan hidup saat bayi lahir, pendidikan diukur berdasarkan tahun sekolah aktual dan yang diharapkan. Nilai minimum untuk pendidikan adalah 0, untuk umur panjang 20 tahun dan penghasilan US \$163 yang merupakan pendapatan minimum). UNDP dalam HDR 1990 dibagi menjadi membagi negara berdasarkan kuartil, negara dalam kuartil teratas dalam distribusi HDI merupakan negara maju dan 3 kuartil terbawah merupakan negara berkembang (UN 2010).

Pengelompokan negara tersebut menjadi negara anggota OECD (*organization for economic co-operation and development*) dan negara di eropa tengah/timur atau anggota persemakmuran negara merdeka. Negara-negara tersebut yaitu Italia, Jepang, Belanda, Australia, Korea Selatan dan 30 negara lainnya. Keanggotaan ini tumpang tindih karena terdapat anggota OECD yang juga ditetapkan sebagai negara berkembang seperti Meksiko dan Turki dan negara-negara Eropa Tengah/Timur Ceko, republik Hongaria, Polandia dan Slovakia. Pengelompokan tersebut pada saat HDR 2007,08. Pada HDR 2009 dibagi menjadi 4 kategori dalam pembangunan manusia yaitu rendah, sedang, tinggi dan sangat tinggi, dengan nilai ambang 0,5 dan 0,9.

Operational Classification: Worldbank menyebutkan bahwa negara berkembang adalah anggota yang memenuhi syarat untuk melakukan kredit berdasarkan kriteria GNI sebuah negara. Untuk layak menjadi anggota IDA dan IBRD, ambang operasional tahunan negara antara US \$995 hingga US \$6.885 untuk IBRD.

Analytical classification: world bank membuat klasifikasi ekonomi dalam WDI 1978 dimana negara dibagi menjadi 3 kategori, yaitu negara berkembang, negara industri dan negara pengekspor minyak capital-surplus. Negara berkembang adalah negara yang memiliki penghasilan rendah dengan GNI kurang dari US \$250 dan berpenghasilan menengah dengan GNI diatas US \$250. *World bank* juga menggunakan keanggotaan OECD untuk membagi negara tersebut dimana empat anggota OCED (Yunani, Portugal, Spanyol dan Turki) ditempatkan dikelompok negara berkembang sementara Afrika Selatan yang bukan anggota OECD disebut negara industri. Sementara untuk negara eksportir minyak, ada beberapa negara pengekspor yang digolongkan negara berkembang seperti Venezuela, Iran dan Irak.

Operational classification: Tahun 2010 disepakati kerangka baru untuk kelayakan PRGT (Poverty Reduction Growth Trust), kriterianya yaitu pendapatan per kapita, akses pasar dan kerentanan. Jumlah negara yang memenuhi syarat PRGT adalah 71 negara yang digolongkan oleh IMF sebagai negara berpenghasilan rendah.

Analytical Classification: IMF membagi negara menjadi negara industri (negara maju) yang memiliki perkembangan ekonomi yang cukup cepat, pendapatan yang relatif tinggi, perkembangan pasar keuangan baik, intermediasi keuangan tingkat tinggi dan struktur ekonomi yang terdiversifikasi dengan sektor layanan yang berkembang pesat. WEO kemudian menambahkan negara transisi yang didalamnya termasuk negara berkembang yang menggunakan ekonomi secara terpusat Kelompok negara transisi terdiri dari 15 mantan republik Uni Soviet, 12 negara-negara Eropa tengah dan timur, dan Mongolia. (IMF 2011).

PENELITIAN TENTANG IMPLEMENTASI TQM

Dari beberapa hasil penelitian yang di temukan terkait penerapan TQM dalam beberapa industry manufaktur dan jasa memiliki dampak positif (Agus & Hasan 2011, Cetindere et al 2015, Alimohammadlou & Eslamloo 2016, Sahoo & Yadav 2018, Singh et al 2018), Dimana TQM berdampak positif terhadap Difusi Pengetahuan dan transfer pengetahuan (Alimohammadlou & Eslamloo 2016), Kinerja produksi dan kinerja terhadap pelanggan (Agus & Hasan 2011), kepuasan kerja, (Kabak et al, 2014) kinerja bisnis, (Cetindere et al 2015) performa organisasi (Sahoo & Yadav 2018, Singh et al 2018, Sadikoglu & Zehir 2010) kinerja karyawan , kinerja inovasi inovasi (Sadikoglu & Zehir 2010), serta knowledge management (Ooi 2014).

Tabel 1. Implementasi TQM di negara berkembang

Research Objective	TQM / CSF Indicator	Result	Type of industry	Authors
menyelidiki hubungan antara TQM, kinerja produksi dan kinerja terhadap pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Supplier relation</i> - <i>Benchmarking</i> - <i>Quality measurement</i> - <i>Continuous improvement</i> 	<p>Dari hasil analisis penilitan terkait TQM ini berdampak positif terhadap perusahaan dan hasil hubungannya yaitu :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hubungan antara efek structural TQM terhadap bidang produksi berdampak positif 2. Hubungan antara efek struktural TQM terhadap focus pelanggan berdampak positif 3. hubungan antara bidang produksi dan focus pelanggan itu berdampak positif 	<i>Manufacturing</i>	[10]
untuk menguji pengaruh kepemimpinan manajemen terhadap kinerja melalui peran inovasi perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Leadership Management</i> - <i>Factual Approach to Decision Making</i> - <i>Employee Management</i> - <i>System Approach to Management</i> - <i>Supplier Management</i> - <i>Process Management</i> - <i>Customer Focus</i> - <i>Continual Improvement</i> 	meningkatkan inovasi secara langsung pada kinerja perusahaan	<i>Manufacturing</i>	[18]

Research Objective	TQM / CSF Indicator	Result	Type of industry	Authors
menganalisis prinsip-prinsip TQM dan penerapan dalam World Islamic Call Society	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Leadership</i> - <i>Costumer focused</i> - <i>People involement</i> - <i>Process approach</i> - <i>System approach to management</i> - <i>Continuous improvement</i> - <i>Factual approach to decision making</i> 	Hasil menunjukkan bahwa ada kesadaran yang baik oleh karyawan organisasi serta para manajer tentang pentingnya konsep TQM dan kebutuhan untuk meningkatkan kinerja di atas standar rata-rata	Service	[19]
mengukur dampak kegiatan TQM pada kepuasan kerja untuk perusahaan kecil dan menengah (UKM) di sektor jasa	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Employee training and education</i> - <i>Employee relations and teamwork</i> - <i>Employee reward and recognition</i> - <i>Quality culture</i> - <i>Employee empowerment.</i> 	Analisis menyimpulkan bahwa ada hubungan yang kuat antara kepuasan kerja dan beberapa indikator TQM	Service	[15]
menyelidiki praktik TQM yang mempengaruhi transfer pengetahuan dan difusi pengetahuan di sebuah akademik	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Learning</i> - <i>Continuous improvement</i> - <i>Employee fulfillment</i> - <i>Customer satisfaction</i> - <i>Process management</i> 	Analisis menyimpulkan bahwa ada hubungan yang kuat antara kepuasan kerja dan beberapa indikator TQM	Service	[12]
TQM – performance organisasi	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Organizational leadership</i> - <i>HRM</i> - <i>Customer relationship</i> - <i>Strategic planning & development</i> - <i>Supplier management</i> 	Hasil dalam penelitian ini menunjukkan dampak positif antara TQM pada kinerja organisasi	Service	[14]
Quality management – performa perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Cross-Functional Product Design,</i> - <i>Process Quality Management</i> - <i>Quality Empowerment</i> - <i>Organization-wide employee training</i> - <i>Quality Information usage</i> 	Hasil dalam penelitian ini menunjukkan dampak positif antara TQM pada kinerja perusahaan	Manufacturing	[13]
menyelidiki hubungan antara praktik TQM dan beberapa ukuran kinerja untuk menguji efek mediasi kinerja karyawan dan kinerja inovasi pada hubungan antara	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Leadership</i> - <i>Training</i> - <i>Employee management</i> - <i>Information & analysis</i> - <i>Supplier management</i> - <i>Process management</i> - <i>Customer focus</i> - <i>Continuous improvement</i> 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa TQM berdampak positif terhadap kinerja inovasi, kinerja karyawan dan kinerja perusahaan.	Service	[16]

Research Objective	TQM / CSF Indicator	Result	Type of industry	Authors
praktik TQM dan kinerja perusahaan				
mencari tahu perbaikan apa saja yang harus butuh perbaikan dari sector ritel tradisional untuk meningkatkan daya saing di pasar	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Leadership & clustering</i> - <i>Strategic policy</i> - <i>Customer & marketing</i> - <i>Information system & analysis</i> - <i>Human resource</i> - <i>Business management and supply chain</i> - <i>Logistic management</i> - <i>Safety health/sanitation & environment</i> - <i>Business result</i> 	Hasil penelitian implementasi adalah TQM salah satu kunci untuk peningkatan daya saing terhadap pasar modern dan factor yang harus ditingkatkan yaitu teknologi, transfer pengetahuan, dan factor operasi.	<i>Service</i>	[20]
menguji hubungan multi dimensi antara TQM terhadapap manajaemen pengetahuan di sector industry jasa dan manufaktur	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Leadership</i> - <i>Strategic planning</i> - <i>customer focus</i> - <i>Process management</i> - <i>HRM</i> - <i>Information & analysis</i> 	implementasi TQM berdampak positif terhadap knowledge management.	<i>Service and manufacturing</i>	[17]
mengevaluasi CSM QM di industry perhotelan UKM di iran	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Continuous improvement</i> - <i>Team working</i> - <i>Culture of organization</i> - <i>Trust to the organization</i> - <i>Process management</i> - <i>Customer focus</i> - <i>Leadership</i> - <i>Employee empowerment</i> - <i>Employee fulfillment</i> - <i>Employee involvement</i> - <i>SPC</i> - <i>QC</i> - <i>Benchmarking</i> - <i>ISO 9001</i> - <i>JIT</i> - <i>Strategic planning</i> 	Hasil penelitian ini menemukan bahwa manusia sebagai faktor utama CSM QM memiliki peringkat pertama (0,32), faktor organisasi (0,26) dan faktor teknologi (0,23) peringkat dua dan peringkat tiga secara berurutan.	<i>Service</i>	[21]

Research Objective	TQM / CSF Indicator	Result	Type of industry	Authors
menganalisa penyebab dan masalah yang terjadi di restaurant untuk memberikan saran dalam meningkatkan kinerja dari segi pelayanan	<ul style="list-style-type: none"> - <i>QFD</i> - <i>Quality management</i> - <i>Process analysis & design</i> - <i>Layout</i> - <i>HRM</i> - <i>SCM</i> - <i>Maintenance</i> 	Konsistensi restaurant dalam hal merencanakan mengimplementasikan , mengevaluasi dan meningkatkan pelayanannya untuk kepuasan pelanggan yang optimal.	<i>Service</i>	[5]

Tabel 2. Criticas Succes Factors

Critical Succes Factor	Researcher
Leadership	[10], [11], [14], [16], [17], [18], [19], [20], [21]
Continuous Improvement	[11], [12], [16], [18], [19], [21]
Factual approach to decision making	[18], [19]
Employee management	[16], [18]
System approach to management	[18], [19]
Supplier management	[5], [14], [16], [18], [20]
Process management	[12], [13], [16], [17], [18], [19], [21]
Customer focus	[11], [12], [16], [18], [19], [20], [21]
Involvement of people	[19], [21]
Supplier relation	[10]
Benchmarking	[10], [21]
Quality measurement	[5], [10], [13]
Employee empowerment	[15], [21]
Team work	[15], [21]
Quality culture	[15], [21]
Rewards	[12], [15], [21]
Training	[11], [12], [13], [15], [16]
Customer relationship	[14]
HRD	[5], [14], [17], [20]
Strategic planning & development	[14], [17], [21]
Information & analysis	[13], [16], [17], [20]
Design product	[13]
Strategic policy	[20]
Safety health/sanitation & environment	[20]
Business result	[20]
Organizational trust	[21]
SPC	[21]
ISO 9001	[21]
JIT	[21]
QFD	[5]
Process analysis & design	[5]
Maintenance	[5]
Layout	[5]

KESIMPULAN

Dalam penelitian terkait literature review yang berfokus pada implementasi TQM di perusahaan manufactur dan jasa di negara negara berkembang, semua penelitian mengatakan bahwa TQM berdampak positif pada manajemen organisasi. Indikator atau

critical success factor yang di gunakan dalam setiap penelitian itu berbeda tergantung dari masalah yang ada di dalam perusahaan tersebut, indicator yang di dapatkan dalam literature review ini bisa di lihat pada table 2 dan critical success factor yang paling banyak ditemukan dalam literature review ini yaitu , leadership pada urutan pertama kemudian dilanjutkan oleh continuous improvement , proses management, dan customer focus.

SARAN

Dalam penelitian selanjutnya, sebaiknya dimasukkan menambahkan variable negara maju, serta membandingkan CSF antara negara berkembang dan negara maju.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada xxx yang telah memberi dukungan **financial** terhadap penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Topalović, S 2015 The Implementation of Total Quality Management in Order to Improve Production Performance and Enhancing the Level of Customer Satisfaction *Procedia Technology* **19** 1016–1022
- [2] Al-Shdaifat E A 2015 Implementation of total quality management in hospitals *J. Taibah Univ. Med. Sci.* **10** 461–6
- [3] Abo T 1995 A Comparison of Japanese ‘Hybrid Factories’ in US, Europe and Asia *Management International Review* **35** 79-93
- [4] Heizer J and Render B. Operations Management. New Jersey.Pearson Education; 2010.
- [5] Kanyan, A., Ngana, L. and Voon, B. H 2016 Improving the Service Operations of Fast-food Restaurants *Procedia - Social and Behavioral Sciences* **224** 190–198
- [6] Taylor P 2010 Production Planning & Control: The Management of Organization Critical Success Factors of TQM: A Select Study of Indian Organizations 37-41
- [7] Yusof S M and Aspinwall E 2000 *TQM implementation Issue: Review and case study, International Journal of Operation and Production Management* **20** 634-655
- [8] UN 2010 United Nations Development Programme’s Country Classification System. IMF Working Paper
- [9] IMF 2011 Classification of Countries Based on Their Level of Development: How it is Done and How it Could be Done. IMF Working Paper
- [10] Agus A and Hassan Z 2011 Performance Through Total Quality Management (TQM): Strategies For Competitive Advantage *Procedia Social and Behavioral Sciences* **24** 1650–1662

- [11] Cetindere A, Duran C and Yetisen M S 2015 The effects of total quality management on the business performance: An application in the province of Kütahya *Procedia Econ. Financ.* **23** 1376–82
- [12] Alimohammadlou M and Eslamloo F 2016 Relationship between Total Quality Management, Knowledge Transfer and Knowledge Diffusion in the Academic Settings' *Procedia - Social and Behavioral Sciences* **230** 104–111
- [13] Sahoo S and Yadav S 2018 Total Quality Management in Indian Manufacturing SMEs *Procedia Manuf.* **21** 541–8
- [14] Singh V, Kumar A and Singh T 2018 Impact of TQM on organisational performance: The case of Indian manufacturing and service industry *Oper. Res. Perspect.* **5** 199–217
- [15] Kabak K E, Şen A, Göçer K, Küçüksöylemez S and Tuncer G 2014 Strategies for Employee Job Satisfaction: A Case of Service Sector *Procedia - Soc. Behav. Sci.* **150** 1167–76
- [16] Sadikoglu E and Zehir C 2010 Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms *Int. J. Prod. Econ.* **127** 13–26
- [17] Ooi K B 2014 TQM: A facilitator to enhance knowledge management? A structural analysis *Expert Syst. Appl.* **41** 5167–79
- [18] Zehir C et al 2012 The Mediating Role of Firm Innovativeness on Management Leadership and Performance Relationship *Procedia - Social and Behavioral Science.* **41** 29–36
- [19] Mohammed A S A, Tibek S R H and Endot I 2013 The Principles of Total Quality Management System in World Islamic Call Society *Procedia - Social and Behavioral Sciences* **102** 325–334
- [20] Krittanathip V, Rakkarn S, Cha-um S and Jindawattana A 2013 Implementation of Self-assessment Evaluation for Total Quality Management: A Case Study of Wholesale Sectors *Procedia - Soc. Behav. Sci.* **88** 81–8
- [21] Mardani et al 2015 A Combined Hybrid Fuzzy Multiple Criteria Decision-making Approach to Evaluating of QM Critical Success Factors in SME's Hotels Firms *Procedia - Social and Behavioral Sciences.* **172** 786–793