

**HUBUNGAN ANTARA TOTAL QUALITY
MANAGEMENT DAN QUALITY OF WORKING
LIFE DALAM PENINGKATAN
KINERJA ORGANISASI**

Salamatun Asakdiyah¹⁾

ABSTRAK

Artikel ini menjelaskan tentang analisis hubungan antara Total Quality Management (TQM) dan Quality of Working Life (QWL) dalam meningkatkan kinerja organisasi. Dalam mengembangkan TQM banyak perusahaan mengalami hambatan, dan perusahaan kultural diidentifikasi sebagai penghalang utama penerapan TQM. Keberhasilan penerapan TQM bergantung pada kultur organisasi yang menimbulkan komitmen dari orang-orang dalam organisasi tersebut. Hubungan antara TQM dan QWL dapat ditunjukkan dari dasar kultural TQM. Dasar kultural TQM ini merupakan suatu kultur yang berbasis keterlibatan (QWL). Sedangkan tujuan suatu kultur QWL adalah untuk menciptakan suatu organisasi yang bebas dari ketakutan dan keterlibatan karyawan pada semua level organisasi digunakan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah organisasi. Kultur QWL ini menimbulkan komitmen dari orang-orang di seluruh organisasi, sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi. Selain itu sukses-tidaknya penerapan TQM sangat ditentukan oleh kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) perusahaan untuk merealisasikan TQM. Tuntutan penciptaan kompetensi SDM yang cocok dengan persyaratan TQM menimbulkan terjadinya pergeseran paradigma dalam praktek MSDM. Pergeseran paradigma ini dimaksudkan untuk mengembangkan lingkungan baru yang sesuai dengan prinsip-prinsip TQM.

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi ini, situasi persaingan dalam dunia bisnis semakin kompetitif. Agar perusahaan dapat berkembang dan bertahan hidup, maka perusahaan diharuskan untuk memiliki keunggulan kompetitif. Salah satu strategi yang dapat digunakan perusahaan agar unggul dalam persaingan adalah dengan menerapkan Total Quality Management (TQM). Total Quality Management merupakan falsafah manajemen dalam meningkatkan mutu produk

dan produktivitas. Sedangkan mutu produk dan produktivitas merupakan kriteria penting untuk keberhasilan kinerja organisasi baik yang berorientasi keuntungan maupun bukan keuntungan (Taufik, 1995). Hal ini berarti keberhasilan suatu perusahaan untuk menghasilkan produk yang bermutu tinggi merupakan kunci dalam memenangkan persaingan dan prospek keberhasilan dalam jangka panjang. Selain itu TQM merupakan

suatu konsep manajemen modern yang berusaha untuk memberikan respon secara tepat terhadap setiap perubahan yang ada, baik yang didorong oleh kekuatan eksternal maupun kekuatan internal organisasi (Tjiptono dan Diana, 2000).

Pendekatan TQM melibatkan komitmen semua fungsi organisasi untuk berubah secara integral, sehingga akan menghasilkan efektivitas organisasi. Hal ini berarti efektivitas organisasi tidak dapat dicapai tanpa orang-orang yang matang dan berkomitmen tinggi pada semua level dalam suatu organisasi (James, 1992). Pendekatan TQM akan menghasilkan kebijakan kualitas baru, struktur organisasi baru, proses operasi baru dan cara-cara baru untuk menilai kinerja organisasi serta mempunyai efek terhadap kinerja serta kepuasan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa TQM akan membantu perusahaan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, kepuasan karyawan serta produktivitas (Lam, 1996). Sedangkan Ishikawa mengartikan TQM sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas dan kepuasan pelanggan (Pawitra, 1993). Dengan demikian peningkatan kepuasan karyawan dan produktivitas karyawan berpengaruh pada peningkatan kinerja organisasi.

Keberhasilan penerapan TQM akan sangat tergantung pada kultur organisasi yang menimbulkan komitmen-komitmen dari orang-orang dalam suatu organisasi. Oleh karena itu penerapan TQM akan mengalami masalah apabila tidak didukung oleh komitmen dari semua anggota organisasi untuk berubah. Permasalahan ini akan berkaitan dengan bagaimana pimpinan organisasi mampu mengelola kultur organisasi yang kondusif,

sehingga apabila kultur organisasinya *well-managed*, maka proses perubahan yang dijalankan dapat berjalan efektif dan berkesinambungan (Pradiansyah, 1996).

TQM merupakan konsep yang mengandung dua elemen yang saling tergantung yaitu kultur organisasional dan sejumlah wawasan atau konsep baru. Sedangkan hubungan antara TQM dan *Quality of Working Life* (QWL) dapat ditunjukkan dari dasar kultural yang merupakan suatu elemen intrinsik dari TQM yang pada dasarnya adalah suatu kultur yang berbasis keterlibatan dan di dalam QWL terdapat sumber utama kesulitan.

Plowman (1990) mengemukakan bahwa di dalam suatu survey yang dilakukannya, maka banyak perusahaan mengalami masalah dalam mengembangkan TQM. Beberapa masalah telah diidentifikasi, akan tetapi perubahan kultural diidentifikasi sebagai penghalang utama penerapan TQM. Kesulitan-kesulitan kultural antara lain mencakup kegaduhan pada *interface-interface* fungsional, komunikasi yang buruk diantara fungsi organisasi serta sikap manajer yang memperlakukan stafnya seolah-olah tidak mampu berpikir. Selain itu beberapa faktor yang menyebabkan kegagalan penerapan TQM, antara lain mencakup delegasi dan kepemimpinan yang tidak baik dari manajemen senior, team mania, proses penyebarluasan, penggunaan pendekatan yang terbatas dan dogmatis, harapan yang terlalu berlebihan dan tidak realistis, dan pemberdayaan yang bersifat prematur (Tjiptono dan Diana, 2000).

Berdasarkan pemaparan tersebut di atas, maka artikel ini mencoba untuk menganalisis pandangan TQM terhadap kinerja organisasi, kemudian menjelaskan arah serta pandangan QWL serta menganalisis hubungan

antara TQM dan QWL dalam meningkatkan kinerja organisasi.

PANDANGAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA ORGANISASI

Evolusi gerakan *Total Quality* dimulai oleh Bapak Manajemen Ilmiah Frederick Taylor pada tahun 1920-an. Aspek yang paling fundamental dari manajemen ilmiah adalah adanya pemisahan antara perencanaan dan pelaksanaan. Dalam manajemen ilmiah, dibuat perencanaan tugas manajemen dan tugas tenaga kerja, dan untuk mempertahankan kualitas produk yang dihasilkan, maka dibentuklah departemen kualitas yang terpisah. Meningkatnya volume dan kompleksitas pemanufakturan mendorong timbulnya *quality engineering* pada tahun 1920-an dan *reliability engineering* pada tahun 1950-an. *Quality Engineering* mendorong timbulnya penggunaan metode statistik dalam pengendalian kualitas yang mengarah pada konsep *control charts* dan *statistical process control*. Konsep ini merupakan aspek fundamental dari *Total Quality Management* (Tjiptono dan Diana, 2000).

Gerakan *Total Quality Management* bermula dari Jepang. Dr. Edward Deming, pakar manajemen mutu adalah salah seorang yang dianggap paling berjasa dalam kebangkitan ekonomi Jepang setelah perang dunia II (Anderson, Rungtusanatham dan Schroeder, 1994). Perhatian yang besar terhadap manajemen mutu menyebabkan ia dianggap sebagai bapak dari gerakan TQM. Gerakan TQM itu sendiri mulai merebak ke penjuru dunia awal dekade 1980-an, ketika itu banyak perusahaan Amerika mengalami kegagalan bersaing di pasar dunia. Sebaliknya, perusahaan-perusahaan Jepang mendominasi pangsa pasar dunia. Hal ini mengakibatkan

banyak orang kemudian mempelajari manajemen Jepang.

Dengan kondisi seperti ini, barulah Amerika menyadari pentingnya manajemen mutu dalam memenangkan persaingan global. Keberhasilan Jepang merupakan contoh nyata dari penerapan manajemen mutu. Sedangkan fokus utama dalam TQM adalah kepuasan pelanggan, perbaikan kualitas secara berkesinambungan, dan perlakuan yang baik kepada sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan. Hal ini berarti kualitas sumber daya manusia menjadi faktor penentu pelaksanaan TQM.

Selain itu TQM memiliki 10 unsur utama, yang mencakup: (1) fokus pada pelanggan, (2) obsesi terhadap kualitas, (3) pendekatan ilmiah, (4) komitmen jangka panjang, (5) kerjasama tim, (6) perbaikan sistem secara berkesinambungan, (7) pendidikan dan pelatihan, (8) kebebasan yang terkendali, (9) kesatuan dalam tujuan, dan (10) keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (Goetsch dan Davis, 1994). Hal ini berarti TQM merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas. Oleh karena itu agar organisasi berhasil dalam menerapkan TQM, maka organisasi tersebut harus mengadakan perubahan besar dalam kultur dan sistem nilai dari suatu organisasi tersebut.

Diantara komponen TQM yang ada, maka karya Deming merupakan karya yang relevan terhadap pemahaman hubungan antara total kualitas, kinerja dan manajemen dari kinerja tersebut. istilah kinerja merupakan perilaku yang dapat diwujudkan oleh pekerja di tempat kerja (Misra dan Kanungo, 1997). Sedangkan Campbell (1990) menggambarkan kinerja sebagai perilaku yang digabungkan dengan prestasi yang diharapkan, ditetapkan,

atau persyaratan peranan formal pada anggota organisasi secara individual. Adapun Waldman (1994) berupaya menggabungkan konsep TQM ke dalam suatu sistem yang berfokus pada pendekatan yang mengacu pada model kinerja. Model yang diusulkan dapat membantu proses yang mendukung pada usaha untuk memaksimalkan kinerja organisasi. Model yang diajukan oleh Waldman (1994) dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 1.

Model Kinerja yang Difokuskan Pada Suatu Sistem



Sumber: Waldman (1994)

Berdasarkan gambar tersebut di atas, maka dapat dijelaskan bahwa ada beberapa faktor yang menentukan tingkat kinerja, yang mencakup: faktor-faktor sistem, faktor-faktor personal (pribadi), jenjang hierarki serta

otonomi. Faktor-faktor sistem memainkan peran yang sangat penting dalam menentukan tingkat kinerja. Terdapat pengaruh timbal balik antara faktor personal (pribadi) seseorang dengan faktor sistem yang mempertinggi personal dan kendala sistem serta permintaan. Sedangkan faktor personal (pribadi) meliputi: faktor pengetahuan, ketrampilan, kemampuan serta faktor motivasi.

Faktor yang mempertinggi personal mempengaruhi aspek kemampuan dan motivasi individual. Kendala sistem dan permintaan berinteraksi dengan faktor personal dalam kecocokan personal dengan sistem dalam menentukan kinerja. Faktor personal juga dipandang mempunyai pengaruh yang potensial terhadap kendala sistem dan permintaan, khususnya pada jenjang manajemen yang lebih tinggi dan pada bidang pekerjaan yang membolehkan otonomi. Jenjang hierarki dan otonomi dapat dipandang sebagai variabel moderator yang menghubungkan antara faktor personal dengan kinerja dan antara kendala sistem dan permintaan dengan kinerja.

Dalam kaitannya dengan pengetahuan, keahlian dan kemampuan, maka para pendukung TQM berpandangan bahwa suatu sistem yang berorientasi pada pelatihan yang terus menerus dan pengembangan anggota organisasi dapat meningkatkan kinerja organisasi. Selain itu, untuk meningkatkan kinerja organisasi, maka semua kegiatan harus direncanakan berdasarkan pada perbaikan yang berkesinambungan terhadap kehidupan kerja personal. Hal ini bisa terlaksana jika kompetensi anggota organisasi relevan dengan pekerjaan yang ada dalam organisasi.

Oleh karena itu para pendukung TQM berpendapat bahwa pekerjaan yang mempunyai relevansi dengan kompetensi dapat dijaga

dengan baik dari waktu ke waktu dengan pelatihan yang terus menerus dan mengembangkan aktivitas bukan hanya berkaitan dengan aspek teknis dari pekerjaan itu, akan tetapi juga dengan memperhatikan kualitas yang berhubungan dengan pengetahuan dan keahlian.

Selain itu, motivasi juga dipandang sebagai faktor yang dapat meninggikan personil dan mempunyai pengaruh yang penting terhadap kinerja organisasi. Dalam hal ini, motivasi dapat dijelaskan dalam hal arah, intensitas, dan ketepatan usaha-usaha individu. Oleh karena itu para pendukung TQM berpendapat bahwa faktor-faktor sistem akan mempengaruhi motivasi, termasuk sistem penghargaan, kepemimpinan dan rancangan pekerjaan.

Sedangkan Misra dan Kanungo (1997) mengemukakan bahwa hasil kinerja organisasi merupakan kosekuensi dari tiga faktor, yang meliputi: (1) atribut karyawan seperti bakat dan kemampuannya, pelatihan, pengalaman, dan susunan psikologisnya, (2) motivasi untuk memperluas usaha-usaha yang perlu dilakukan dalam bekerja, dan (3) sistem dukungan organisasi, termasuk lingkungan fisik dan sosial di tempat kerja, teknologi, kebijaksanaan dan praktek administratif. Dengan demikian motivasi kerja dipengaruhi oleh variabel-variabel lingkungan sosio-kultural dan sistem sistem dukungan organisasional. Sedangkan perilaku kinerja dipengaruhi oleh motivasi kerja, kapabilitas pekerja dan sistem dukungan organisasional. Hal ini berarti perilaku kinerja pekerja akan mempengaruhi produktivitas atau hasil kinerja organisasi.

Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan, manajemen perlu mendorong terbentuknya perubahan

sikap dan kepribadian para eksekutif dan karyawan. Dalam kaitannya dengan hal ini, manajemen sebaiknya memasyarakatkan upaya perbaikan ini di lingkungan organisasinya, misalnya organisasi menghargai kreatifitas, kejujuran, keterbukaan, kritik yang membangun, sehingga dapat membantu karyawan untuk mencapai potensi yang optimal.

PANDANGAN DAN ARAH *QUALITY OF WORKING LIFE*

Aktivitas *Quality of Working Life* (QWL) mula-mula muncul pada periode 1969-1972, ketika sekelompok besar periset, sarjana, dan pemimpin serikat pekerja di Amerika tertarik dengan bagaimana cara mempengaruhi kualitas dari pengalaman-pengalaman *on-the-job* seseorang. Masalah ini timbul karena adanya keprihatinan tentang efek pekerjaan terhadap kesehatan, kesejahteraan serta kepuasan pekerjaan. Proyek QWL yang dimulai pada awal tahun 1970-an telah melahirkan inisiatif-inisiatif tertentu yang sangat transparan seperti yang dilakukan oleh General Motors. Oleh karena itu, pada awal tahun 1980-an QWL atau kualitas kehidupan kerja menjadi fokus perhatian utama, dan orang berusaha memahami dengan tepat apa dan bagaimana konsep-konsep ini dapat digunakan untuk memperbaiki organisasi-organisasinya. (Nadler dan Lawler III, 1983)

Quality of Working Life (QWL) dapat didefinisikan sebagai suatu cara pikir tentang orang, pekerjaan, dan organisasi (Nadler dan Lawler III, 1983). Sedangkan elemen dari QWL adalah : (1) suatu perhatian mengenai dampak pekerjaan pada orang serta efektivitas organisasional, dan (2) gagasan partisipasi dalam pemecahan masalah organisasional dan pembuatan keputusan.

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan, maka ada dua hal penting yang perlu diperhatikan, yaitu : (1) fokus dari usaha-usaha QWL bukan saja pada bagaimana orang dapat melakukan pekerjaan dengan lebih baik, akan tetapi dapat menyebabkan orang menjadi lebih baik, dan (2) aspek utama dari QWL adalah partisipasi dalam proses pembuatan keputusan organisasional, dan hal ini berarti semua keputusan dibuat dalam suatu cara partisipatif dan melibatkan anggota organisasi dalam berbagai jenjang.

Flippo (1971) mengemukakan bahwa elemen kunci dari QWL meliputi: peningkatan martabat manusia dan pertumbuhannya, partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta penyesuaian tujuan individu dengan organisasi. Sedangkan Kossen (1986) menyebutkan bahwa QWL mengacu pada bagaimana efektifnya lingkungan pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan pribadi dan nilai-nilai para karyawan. Keefektifan ini dapat diwujudkan dalam bentuk program-program yang dapat menciptakan kondisi pekerjaan sedemikian rupa, sehingga program-program tersebut lebih menarik dan menantang (Konntz, 1986).

Oleh karena itu QWL akan membawa pengaruh positif tidak hanya dalam masalah pemberian gaji atau upah saja, akan tetapi dalam hal biaya yang digunakan untuk pelatihan-pelatihan sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi. Selain itu QWL dapat menghasilkan kinerja yang memadai, jika karyawan atau pekerja merasa puas terhadap kondisi kerjanya secara keseluruhan.

Nadler dan Lawler III (1983) mengemukakan bahwa cara lain yang dapat digunakan untuk memahami QWL adalah dengan mendefinisikan secara operasional

dengan mengilustrasikan beberapa aktivitas yang dapat dirasakan orang dalam menerapkan QWL. Adapun type-type aktivitas QWL mencakup:

1. Pemecahan masalah partisipatif yang melibatkan para anggota organisasi pada berbagai level
2. Merestrukturisasi sifat dasar dari pekerjaan yang dilakukan secara individual dan sistem-sistem kerja dalam lingkungan kerja, sehingga peraturan kerja lebih konsisten dengan kebutuhan individual dan struktur sosial dalam lingkungan kerja.
3. Sistem *reward* inovatif yang merupakan suatu determinan utama dari motivasi dan kinerja sehingga dapat menciptakan iklim yang berbeda dalam organisasi.
4. Peningkatan lingkungan kerja yang ditekankan pada lingkungan kerja fisik dan kondisi-kondisinya nyata dalam lingkungan individu tersebut.

Walton membagi QWL menjadi 8 kelompok khusus, yang meliputi: (1) kompensasi yang cukup memadai, (2) lingkungan yang sehat dan aman, (3) pekerjaan yang mengembangkan kapasitas manusia, (4) kesempatan untuk tumbuh dan rasa aman bagi para pekerja, (5) lingkungan sosial yang memberi identitas pribadi, terhindar dari prasangka, rasa kebersamaan dan peningkatan karir, (6) hak pribadi pekerja, hak berbeda pendapat dan proses akhir, (7) peran kerja yang memperkecil pelanggaran untuk bersenang-senang dan melakukakan kegiatan untuk kepentingan keluarga, dan (8) tindakan-tindakan berorganisasi yang bertanggung jawab secara sosial (Robins, 2002).

Keseluruhan daftar program QWL tersebut akan mengarah pada perancangan ulang pekerjaan, manajemen partisipatif, waktu yang fleksibel, dan program-program yang memberi pekerja kesempatan untuk memperoleh keadilan di dalam perusahaan dan program-program yang memberi perlindungan terhadap tindakan sewenang-wenang yang dilakukan oleh para manajer. Oleh karena itu QWL merupakan suatu konsep yang mengarahkan berbagai macam intervensi-intervensi tertentu untuk membentuk lingkungan kerja yang manusiawi.

KULTUR *QUALITY OF WORKING LIFE* SEBAGAI STRATEGI KEBERHASILAN PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*

Goetsch dan Davis (1994) mengemukakan bahwa salah satu unsur utama dari konsep TQM adalah adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Hal ini berarti keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan elemen paling penting dalam menerapkan TQM. Keterlibatan karyawan merupakan suatu proses untuk mengikutsertakan para karyawan pada semua level organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah. Sedangkan pemberdayaan karyawan dapat dipandang sebagai keterlibatan karyawan yang benar-benar berarti. Oleh karena itu pemberdayaan karyawan tidak hanya sekedar menerima masukan dari karyawan saja, akan tetapi

mempertimbangkan dan menindak lanjuti masukan tersebut.

Selain itu usaha untuk melibatkan karyawan membawa 2 manfaat utama, yaitu: (1) keterlibatan karyawan dapat meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, atau perbaikan yang lebih efektif karena mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja, dan (2) keterlibatan karyawan dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

Sedangkan James (1992) mengemukakan bahwa hubungan antara TQM dan QWL dapat ditunjukkan dari pondasi kultural dalam menerapkan TQM, yang pada dasarnya adalah suatu kultur berbasis keterlibatan (QWL), dan di dalam QWL terletak suatu sumber utama kesulitan. Hal ini berarti bahwa suatu tiang penopang QWL adalah esensial untuk suatu strategi TQM yang sukses. Adapun tujuan dari suatu kultur QWL adalah menciptakan suatu organisasi bebas ketakutan dimana keterlibatan pekerja digunakan dengan penuh semangat. Kultur ini menimbulkan kadar komitmen timbal balik yang tinggi antar individu terhadap sasaran-sasaran dan pengembangan organisasi, dan antara organisasi terhadap kebutuhan-kebutuhan dan pengembangan individual.

Oleh karena itu QWL dapat dipandang sebagai:

1. Suatu Sasaran

Untuk peningkatan kinerja, penciptaan pekerjaan dan lingkungan kerja yang lebih melibatkan pekerja, memuaskan pekerja, serta meningkatkan efektivitas organisasi

2. Suatu Proses

QWL memerlukan usaha-usaha untuk mencapai sasaran melalui partisipasi aktif dan keterlibatan dari orang diseluruh organisasi. Keterlibatan orang dari semua level organisasi akan menghasilkan kontribusi-kontribusi yang lebih berarti pada bisnis dan pada saat yang sama akan menimbulkan perasaan kepuasan yang lebih besar, kebanggaan dalam prestasi dan pertumbuhan pribadi. Dengan QWL menyatukan kebutuhan-kebutuhan dan pengembangan orang dengan sasaran-sasaran dan pengembangan organisasi.

3. Suatu Filosofi

QWL memandang orang sebagai asset untuk dikembangkan, dan dapat berkontribusi pengetahuan, pengalaman, ketrampilan dan komitmen, bukannya sebagai biaya yang harus dikontrol.

Nadler dan Lawler III (1983) mengidentifikasi ada 6 faktor yang menentukan keberhasilan dalam proyek-proyek QWL. Adapun faktor-faktor tersebut mencakup:

1. Persepsi Kebutuhan

Proyek-proyek QWL akan berhasil, jika semua pihak yang terlibat merasakan bahwa ada suatu masalah atau kesempatan. Kebutuhan ini timbul karena sebagai akibat dari berbagai faktor, seperti tekanan-tekanan finansial atau masalah-masalah kompetitif.

2. Fokus Masalah

Proyek-proyek QWL akan berhasil, apabila aktivitas-aktivitas QWL ditunjukkan untuk menyelesaikan masalah-masalah yang kritis dalam organisasi. Oleh karena itu berbagai pihak dalam organisasi harus punya komitmen yang signifikan terhadap sumber daya, bantuan konsultatif, waktu dan usaha.

3. Struktur untuk Identifikasi dan Pemecahan Masalah

Proyek-proyek QWL akan berhasil, apabila dalam melakukan aktivitasnya menggunakan teori dasar untuk membantu para partisipan dalam mengkaji dan memahami masalah organisasi. Kemudian melalui suatu proses yang disusun untuk pemecahan masalah dengan serangkaian langkah yang disertai dengan dukungan, sarana dan instrumen yang layak. Oleh karena itu perlu adanya pelatihan-pelatihan, sehingga proyek QWL akan berhasil.

4. Sistem *Reward*

Sistem *reward* harus didesain baik untuk proses maupun hasil dari aktivitas-aktivitas QWL, sehingga orang bisa merasakan adanya *reward* jika mampu berpartisipasi dalam kegiatan organisasi. Dengan demikian *reward* dapat digunakan sebagai motivator untuk beraktivitas, sehingga QWL dapat berhasil.

5. Berbagai Sistem yang Terpengaruh

Berbagai sistem yang terpengaruh oleh proyek QWL dapat mendukung satu sama lain, sehingga aktivitas tidak dibatasi hanya satu atau dua bidang saja, akan tetapi mencakup aktivitas yang lebih luas sehingga QWL akan berhasil.

6. Keterlibatan Seluruh Anggota Organisasi

Aktivitas-aktivitas QWL tidak dibatasi pada kelompok-kelompok tertentu dalam

organisasi. Jika yang dilibatkan hanya level-level tertentu saja, maka proyek-proyek sering gagal. Hal ini disebabkan adanya persaingan antar kelompok yang kontraproduktif, sehingga dapat mengurangi komitmen dari anggota organisasi.

Keberhasilan dalam menerapkan TQM memerlukan perubahan kultur dari organisasi baik cara berpikir maupun cara bekerjanya para manajer. Keterlibatan karyawan sering dianggap sebagai penurunan kekuasaan oleh banyak manajer, karena manajer merasa takut apabila karyawan dilibatkan akan mengalihkan kendali perusahaan kepada karyawan. Pengumpulan pendapat dari semua orang yang terlibat dalam proses akan dapat meningkatkan kekuasaan para manajer apabila hal tersebut dilakukan dengan tepat. Dengan demikian dimungkinkan untuk menggunakan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan yang bersifat komperhesif dan akurat (Tjiptono dan Diana, 2000).

Sedangkan Sherwood (1998) menunjukkan suatu kultur kerja dengan menggunakan strategi keterlibatan karyawan memiliki 5 karakteristik, yaitu

1. Adanya Pendelegasian
Hal ini berarti adanya pemberian tanggung jawab untuk keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan kepada orang yang memiliki informasi yang paling relevan dan tepat waktu atau ketrampilan yang paling sesuai.
2. Adanya Kerja Tim Melintasi Batas Fungsional
Hal ini berarti melibatkan orang yang tepat pada waktu yang tepat. Setiap orang dalam organisasi harus diintegrasikan ke dalam pelayanan terhadap produk dan pelanggan

dari pada berfokus terutama pada fungsi atau disiplinnya.

3. Adanya Pemberdayaan Karyawan

Hal ini berarti memberikan peluang-peluang dan menghargai kontribusi. Oleh karena itu organisasi perlu memberdayakan semua orang dan tidak lagi membatasi peran-peran dan kontribusi-kontribusi wanita dan para anggota kelompok minoritas.

4. Mengintegrasikan SDM dengan Teknologi

Hal ini berarti sumber daya manusia yang ada dalam organisasi harus dapat menerapkan inisiatif dan kreativitas di bidang administrasi, teknologi atau laboratorium.

5. Adanya Rasa Kebersamaan Dalam Mencapai Tujuan

Hal ini berarti bahwa visi organisasi harus disebarkan ke seluruh organisasi yang berdasarkan pada nilai-nilai yang jelas. Kemudian visi tersebut dideskripsikan dalam misi organisasi (tujuan organisasi) dan metode-metode untuk merealisasikannya.

Berdasarkan pada karakteristik yang ada, maka dapat dijelaskan bahwa strategi keterlibatan karyawan merupakan kunci utama dalam memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Seorang karyawan yang dilibatkan dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan merasa dirinya dihargai dan merasa dirinya memiliki kontribusi dalam meningkatkan kinerja organisasi. Oleh karena itu para manajer mempunyai peran utama dalam mengarahkan karyawan untuk melakukan segala aktivitasnya, sehingga dapat menjamin keberhasilan penerapan TQM dengan melakukan perbaikan secara terus menerus.

PERSYARATAN MANAJERIAL UNTUK PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT

Dalam era revolusi kualitas ini, maka TQM merupakan suatu pendekatan yang populer sebagai suatu filosofi atau cara pemikiran baru tentang manajemen organisasi yang mencakup suatu cara komprehensif untuk memperbaiki kinerja dan kualitas organisasi. Akan tetapi, dalam penerapannya banyak menghadapi hambatan baik yang berasal dari lingkungan eksternal maupun internal. Berbagai hambatan mencakup kurangnya pengetahuan terhadap TQM secara komprehensif dan apresiasi terhadap kualitas, orientasi masih bersifat lokal dan pemenuhan kriteria minimum kebijakan dan peraturan pemerintah, terlalu mementingkan berbagai faktor *tangibles* atau penampilan fisik, ketidaktepatan pemahaman terhadap proses pembelajaran dan ketiadaan atau ketidakjelasan visi pengelola (Handoko, 1999).

Oleh karena itu agar TQM dapat diterapkan dengan sukses, maka dalam pelaksanaannya organisasi harus memenuhi beberapa persyaratan manajerial penting. Adapun beberapa persyaratan manajerial penting tersebut meliputi (Handoko, 1999):

1. Dukungan Manajemen Puncak

Komitmen manajemen puncak merupakan langkah esensial pertama yang paling penting dalam menerapkan TQM. Kesadaran kualitas dalam organisasi tergantung pada banyak *intangibles*, terutama sikap manajemen puncak terhadap kualitas (Choi dan Behling, 1997). Pencapaian tingkat kualitas bukan merupakan hasil penerapan cara instan jangka pendek untuk meningkatkan daya saing, akan tetapi penerapan TQM mensyaratkan kepemimpinan yang terus menerus. Penerapan TQM memerlukan komitmen jangka panjang, energi dan

waktu yang banyak, serta sumberdaya yang tidak sedikit. Dalam penerapan TQM, maka pemimpin berfungsi sebagai *driver* dan blok pemandu model kualitas total. Puffer dan McCarthy (1996) telah mengembangkan suatu kerangka kepemimpinan dalam konteks TQM. Kerangka ini dibangun berdasar berbagai konsep kepemimpinan tradisional dan berbagai konsep dari praktek TQM, serta mencakup pendekatan *Stakeholder* dari literatur manajemen strategik. Kerangka total *quality leadership* mengintegrasikan tiga komponen atau *visionary*, perilaku kepemimpinan kualitas total semua manajer, dan pengaruh *Stakeholder* eksternal pada penentuan persyaratan kepemimpinan (Handoko dan Tjiptono, 1997).

2. Pendekatan Tim

Pembentukan berbagai tim atau gugus kualitas (*quality circles*) mempunyai peran sentral dalam penerapan TQM. Pembentukan tim harus diterima oleh seluruh anggota organisasi yang mempunyai rasa kepemilikan, berorientasi tujuan, terbuka, jujur, interdependen, suportif dan berdaya. Hasil produktif tim merupakan sinergi dan pencapaian sasaran melebihi dengan apa yang telah ditetapkan. Hal ini akan mengembangkan berbagai ketrampilan proses tim seperti kooperasi, komunikasi, interpersonal, pelatihan lintas fungsi, dan pengambilan keputusan kelompok

3. Manajemen Sumber Daya Manusia

Sukses tidaknya penerapan TQM sangat ditentukan oleh kompetisi sumber daya manusia perusahaan untuk merealisasikannya. Tuntutan penciptaan kompetensi SDM yang *fit* dengan persyaratan TQM menyebabkan terjadinya

pergeseran paradigma dalam praktek MSDM. Hal ini disebut *Total Quality Human Resource Management* (TQ HRM). Kebijakan MSDM tradisional yang berorientasi 2 C (*Command and Control*) sudah saatnya digantikan kebijakan yang baru yang berdasarkan prinsip 3 C (*Commitment, Cooperation* dan *Communication*).

Pencipta kualitas total memang jauh lebih mudah diucapkan daripada dilaksanakan.

Penerapan TQM menuntut perubahan dan perombakan fundamental atas infrastruktur dan budaya organisasi tradisional (Blackburn dan Rosen, 1993). Berbagai pergeseran dimaksudkan untuk mengembangkan lingkungan baru yang sesuai dengan prinsip-prinsip TQM. Pergeseran ini dapat dijelaskan melalui tabel sebagai berikut:

Tabel 1. Pergeseran (Perubahan) Paradigma

Dimensi Perubahan	Paradigma Tradisional	Paradigma TQM
Lingkungan Kerja	Rasa curiga dan khawatir	Keterbukaan dan saling percaya
Cara Kerja	Secara individual	Pembentukan tim
Orientasi	Fungsional	Lintas fungsional
Gaya Kepemimpinan	Otokratik dalam pengarahan dan pengendalian	Fleksibel dan partisipatif
Power	Terkonsentrasi pada manajemen puncak	Berbagai kekuasaan (<i>Sharing power</i>) dengan karyawan atau pemberdayaan
Fokus	Hasil	Perbaikan yang berkesinambungan atas proses
Pengambilan Keputusan	Keberanian	Analitik dan berdasarkan fakta

Sumber: Blackburn dan Rosen, 1993.

Sedangkan berdasarkan penelitian terhadap para profesional sumber daya manusia di 8 perusahaan pemenang Baldrige Award, maka Blackburn dan Rosen (1993) mengajukan 14 komponen strategi sumber daya manusia yang bisa memfasilitasi penerapan TQM:

1. Manajemen puncak bertanggung jawab untuk memprakasai dan mendukung visi budaya TQM.
2. Visi tersebut diklasifikasikan dan dikomunikasikan kepada semua

anggota organisasi dengan berbagai macam cara.

3. Mengembangkan, melaksanakan dan memperkuat berbagai sistem yang memungkinkan terjalinnya komunikasi ke atas dan lateral.
4. Pelatihan TQM disediakan bagi semua karyawan, dan manajemen puncak mendukung secara aktif pelatihan yang disediakan.
5. Tersedianya program keterlibatan atau partisipasi karyawan.

6. Mengembangkan proses-proses yang melibatkan berbagai macam perspektif untuk menangani isu-isu kualitas.
7. Pemberdayaan karyawan guna mengambil keputusan yang berkualitas.
8. Penilaian kinerja difokuskan ulang dari sekedar evaluasi kinerja masa lalu, menjadi tekanan pada apa yang dapat dilakukan manajemen untuk membantu para karyawan melakukan usaha-usaha kualitas yang berkaitan dengan pekerjaan di masa memandang.
9. Sistem kompensasi yang mencerminkan kontribusi kualitas yang berkaitan dengan tim, termasuk penguasaan ketrampilan-ketrampilan tambahan.
10. Sistem pengakuan non-finansial (bagi individual maupun kelompok kerja) yang mendukung upaya pencarian kualitas total.
11. Terdapatnya suatu sistem yang memungkinkan karyawan untuk menyampaikan perhatian, gagasan, dan reaksinya terhadap inisiatif kualitas.
12. Isu-isu keamanan dan kesehatan dikembangkan secara proaktif.
13. Berbagai program rekrutmen, seleksi, promosi dan pengembangan karir karyawan mencerminkan realitas baru dalam mengelola dan bekerja dalam lingkungan TQM.
14. Meskipun membantu pihak lain untuk mengimplementasikan proses yang mendukung TQM, profesional SDM tidak boleh melupakan pentingnya mengelola fungsi SDM dengan pedoman (aturan) yang sama.

KESIMPULAN

Semakin ketatnya persaingan dalam dunia bisnis menuntut perusahaan untuk memiliki keunggulan kompetitif. Salah satu strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan agar unggul dalam persaingan adalah menerapkan *Total Quality Management* (TQM). Penerapan TQM akan menghasilkan kebijakan kualitas baru, struktur organisasi baru, proses operasi baru dan cara-cara baru guna meningkatkan kinerja organisasi.

Keberhasilan penerapan TQM akan sangat tergantung pada kultur organisasi yang menimbulkan komitmen dari orang-orang dalam suatu organisasi. Hubungan antara *Total Quality Management* (TQM) dengan *Quality of Working Life* (QWL) dapat ditunjukkan dari dasar kultural yang merupakan suatu elemen intrinsik dari TQM, yang pada dasarnya adalah suatu kultur yang berbasis keterlibatan. Oleh karena itu tiang penopang QWL adalah esensial untuk suatu strategi TQM yang sukses.

Tujuan dari suatu kultur QWL adalah untuk menciptakan suatu organisasi yang bebas ketakutan dimana keterlibatan karyawan digunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Dengan demikian efektivitas organisasi akan tercapai apabila manajemen mengikutsertakan para karyawan pada semua level organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah, sehingga dapat menimbulkan komitmen timbal balik yang tinggi antara individu terhadap sasaran dan pengembangan organisasi, dan antara organisasi terhadap kebutuhan dan pengembangan individual.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, J.C., Rungtusanatham, dan R.G. Schroeder (1994), "A Theory of Quality Management Method," *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 3, h. 472-509.
- Blackburn, R. dan Ronsen B. (1993), "Total Quality and Human Resources Management : Lesson Learned from Baldrige Award-Winning Companies," *Academy of Management Executive*, 7 (3), h. 49-66.
- Campbell, J.P. (1990), "Modelling The Performance Prediction Problem in industrial and Organizational Psychology", In M.D. Dunnette and L.M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Palo Alto, C.A : Consulting Psychologists Press.
- Choi, T.Y. dan Behling O.C. (1997), "Top Managers and TQM Success : One More Look After All These Years," *Academy of Management Executive* II (1), h. 37-47.
- Flippo, E.B. (1971), *Principle of Personnel Management*, Tokyo : Mc. Graw Hill Book Co. Inc.
- Handoko, H. Dan Tjiptono, F. (1997), "Kepemimpinan dan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Lingkungan Organisasi TQM," *Kinerja*, 2 (3), h. 1-12.
- Handoko, H. (1992), "Implementasi TQM : Konsep Dasar dan Tantangan", *Makalah FE-UAD*, h. 1-10.
- James, G. (1992), "Quality of Working Life and Total Quality Management," *International Journal of Manpower*, Vol. 13, No. 1, h. 41-56.
- Knoontz, H. (1986), *Manajemen II*, Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Kossen, S. (1986), *Aspek Manusiawi Dalam Organisasi*, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Lam, S.S.K. (1996), "Total Quality Management and its Impact on Middle Managers and Front-Line Worker," *Journal of Management Development*, Vol. 15, No. 17, h. 37-46.
- Misra, S. dan R.N. Kanungo (1997), "Bases of Work Motivation In Developing Societies : A Framework for Performance Management." In M. Warner (Eds.), *Comparative Management, London and New York* : Routledge.
- Nadler, A.N. dan E.E. Lawler III (1983), "Quality of Work Life : Perspectives and Directions," *Organizational Dynamic*, h. 349-358.
- Pawitra, T. (1993), "Kepuasan Pelanggan Sebagai Keunggulan Daya Saing : Konsep, Pengukuran, dan Implikasi Strategik," *Jurnal Manajemen Prasetya Mulya*, Vol. 1, No. 1, h. 1-9.
- Piowman, B. (1990), "Management Behaviour," *TQM Magazine*, Vol. 2., No. 4, h. 217-219

- Pradiansyah, A. (1998), "Corporate Restructuring : Mempertimbangkan Faktor Manusiannya," *Usahawan*, September, No. 9, TH. XXVII, h. 15-18.
- Puffer, S.M. dan Mc. Carthy, D.J. (1996), "A Framework for Leadership in a TQM Context," *Journal of Quality Management*, 1 (1), h. 109-130.
- Robbins, S.P, (2002), *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*, Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Sherwood, J.J. (1988), " Creating Work Cultures With Competitive Advantage," *Organizational Dynamic*, Vol. 16, No. 3, h. 5-27.
- Taufik, T.A. (1995), " Total Quality Management (TQM) Sebagai Kunci Keunggulan Bersaing," *Usahawan*, Oktober, No. 10, TH. XXIV, h. 34-38.
- Tjiptono, F. dan A. Diana (2000), *Total Quality Manajemen*, Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Waldman, D.A. (1994), "The Contribution Of Total Quality Management To A Theory of Work Performance," *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 13, h. 510-536.