

PENERAPAN TQM (*TOTAL QUALITY MANAGEMENT*) DALAM MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN UMKM

Ari Zaqi Al Faritsy

Suseno

Universitas Teknologi Yogyakarta

ABSTRACT

Improving the performance of the company can be done by implementing total quality management (TQM), which according to Silaetal (2007) Total quality management plays a very important role in increasing the strength of the company's competitiveness. Good performance of the company will be able to compete with other companies in improving the quality of the product. In addition, TQM is one of the best management practices in companies that emphasize the overall quality paradigm in the company. These researches analyze the application of TQM in UMKM Aksis Jaya and see the effect of the ten characteristic of TQM on firm performance by using multiple linear regression analysis. In addition, the proposed improvements that needs to be done to improve the performance of the company. Characteristic TQM that has been implemented in UMKM Aksis Jaya is focused on the customer, obsession with quality, teamwork, controlled freedom, unity of purpose and the involvement and empowerment of employees. While characteristic that have not been applied is a scientific approach, the long-term commitment, continuous improvement systems and education and training. Improvements need to be made to reduce waste in the work area by promoting cleanliness, neatness and discipline in work, making SOP, documentation of data, and build a culture of continuous improvement. TQM implementation provides significant influence on increasing the performance of the company ($F_{count} 2,145 > F_{table} 0.360$).

Keywords: *total quality management, company performance, quality measurement, 5S*

PENDAHULUAN

Meningkatkan kinerja perusahaan dapat dilakukan dengan menerapkan *total quality management* (TQM), dimana menurut Sila et al (2007) *total quality management* memainkan peranan yang sangat penting dalam meningkatkan kekuatan daya saing perusahaan. Kinerja perusahaan yang baik akan mampu bersaing dengan perusahaan – perusahaan lain dalam meningkatkan kualitas produk. Selain itu, TQM adalah salah satu bentuk praktek manajemen terbaik dalam perusahaan yang menekankan paradigma kualitas secara menyeluruh dalam perusahaan.

Pengelolaan sumber daya perusahaan yang baik akan menciptakan budaya organisasi perusahaan lebih fleksibel sehingga mampu membuat produk yang berkualitas dan pelayanan yang prima. Untuk mengelola sumber daya perusahaan dengan baik dibutuhkan metode

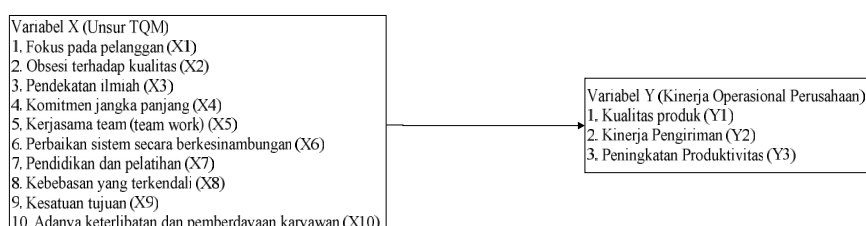
TQM, menurut Krajewski dan Ritzman (2006) *total quality management* merupakan paradigma baru dalam menjalankan bisnis yang berupaya memaksimalkan daya saing organisasi melalui fokus pada kepuasan konsumen, keterlibatan seluruh karyawan, dan perbaikan secara berkesinambungan atas kualitas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan organisasi.

Brah dan Lim (2006) mengatakan bahwa kinerja perusahaan dapat diukur dalam dua dimensi kinerja yaitu kinerja operasional dan kinerja organisasi. Kinerja operasional mencerminkan kinerja operasi internal perusahaan dalam hal biaya dan pengurangan pemborosan, meningkatkan kualitas produk, pengembangan produk baru, memperbaiki kinerja pengiriman, dan peningkatan produktivitas. Sedangkan kinerja organisasi diukur dengan ukuran finansial seperti pertumbuhan pendapatan, laba bersih, rasio laba dengan pendapatan dan laba atas asset, dan non ukuran finansial seperti investasi dalam R&D, dan kapasitas perusahaan untuk mengembangkan profil kompetitif.

Aksis Jaya merupakan UMKM yang bergerak pada usaha Aluminium, stainless steel, kaca dan tempa. Salah satu produknya adalah Pagar Teralis, Rolling Door, dan Canopy. Tempat kerja (*work station*) belum tertata dengan baik dapat mengakibatkan proses produksi produk tidak maksimal dengan banyaknya aktivitas pemborosan dan bisa mengakibatkan kecelakaan kerja karyawan. Selain itu juga belum adanya informasi – informasi perusahaan seperti visi dan misi, SOP (*standard operations procedure*), informasi K3, dan kurangnya peran karyawan dalam mengembangkan dan memperbaiki penataan tempat kerja produksi untuk memberikan kenyamanan kerja dan kepuasan kepada pelanggan.

TINJAUAN PUSTAKA

Penelitian ini secara khusus mengkaji tentang penerapan sepuluh unsur TQM pada UMKM Aksis Jaya. Setelah itu penelitian dilanjutkan dengan memberikan usulan perbaikan tempat kerja (*work station*) proses produksi untuk meningkatkan kinerja karyawan perusahaan dengan memberikan kenyamanan dalam bekerja. Model penerapannya disajikan pada gambar di bawah ini.



Gambar 1. Model Penelitian

Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Variabel unsur TQM secara bersama – sama memberikan pengaruh signifikan terhadap variabel Y (kinerja perusahaan)
2. Variabel unsur TQM secara parsial memberikan pengaruh signifikan terhadap variabel Y (kinerja perusahaan)

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini melakukan pengukuran pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja perusahaan. Variabel *independent* adalah sepuluh unsur TQM berdasarkan pendapat dari Goetch dan Davis (2004) yaitu fokus pada pelanggan X_1 , obsesi terhadap kualitas X_2 , pendekatan ilmiah X_3 , komitmen jangka panjang X_4 , kerjasama team (team work) X_5 , perbaikan sistem secara berkesinambungan X_6 , pendidikan dan pelatihan X_7 , kebebasan yang terkendali X_8 , kesatuan tujuan X_9 dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan X_{10} ., sedangkan variabel *dependent* adalah kinerja perusahaan berdasarkan dari pendapat Brah dan Lim (2006) yaitu kinerja operasional perusahaan. Variabel kinerja operasional yang diukur hanya 3 indikator dari 5 indikator berdasarkan Brah dan Lim (2006) yaitu meningkatkan kualitas produk Y_1 , memperbaiki kinerja pengiriman Y_2 , dan peningkatan produktivitas Y_3 .

Pengukuran variabel dan indikatornya menggunakan skala Likert dengan nilai 1 – 5. Dimana dalam menjawab item pernyataan variabel unsur TQM digunakan skala 1 adalah sangat tidak setuju (STS), skala 2 adalah tidak setuju (TS), skala 3 adalah netral (N), skala 4 adalah setuju (S), dan skala 5 adalah sangat setuju (SS). Sedangkan dalam menjawab item pernyataan variabel kinerja perusahaan digunakan skala 1 adalah rendah sekali (RS), skala 2 adalah rendah, skala 3 adalah sedang, skala 4 adalah tinggi, dan skala 5 adalah tinggi sekali.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Pengukuran uji validitas menggunakan software SPSS 16.0 dengan menggunakan nilai dari korelasi product moment. Hasil uji validitas disajikan pada tabel 1 di bawah ini.

Uji reliabilitas berdasarkan nilai *Alpha Cronbach* (α), tingkat reliabilitas dari pengujian dengan metode *Alpha Cronbach* diukur berdasarkan skala *alpha* 0 sampai dengan 1.

Tabel 1. Hasil Uji Validasi

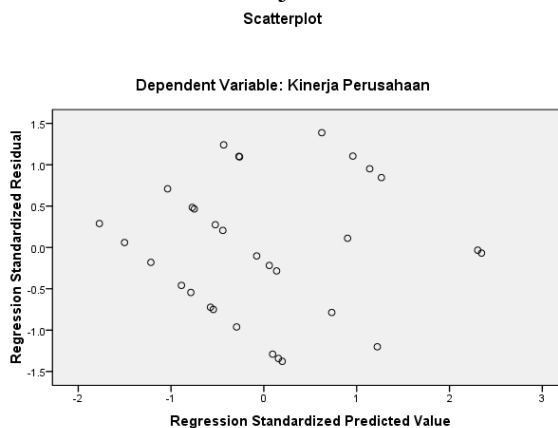
No	Nama Item	Nilai Pearson Correlation	Nilai R tabel	Kesimpulan	No	Nama Item	Nilai Pearson Correlation	Nilai R tabel	Kesimpulan
1	F1	0,863	0,355	Valid	24	PS1	0,823	0,355	Valid
2	F2	0,926	0,355	Valid	25	PS2	0,831	0,355	Valid
3	F3	0,926	0,355	Valid	26	PS3	0,774	0,355	Valid
4	F4	0,890	0,355	Valid	27	PS4	0,613	0,355	Valid
5	F5	0,890	0,355	Valid	28	PP1	0,730	0,355	Valid
6	O1	0,982	0,355	Valid	39	PP2	0,895	0,355	Valid
7	O2	0,937	0,355	Valid	30	PP3	0,867	0,355	Valid
8	O3	0,982	0,355	Valid	31	PP4	0,704	0,355	Valid
9	O4	0,968	0,355	Valid	32	KB1	0,659	0,355	Valid
10	5	0,917	0,355	Valid	33	KB2	0,803	0,355	Valid
11	P1	0,727	0,355	Valid	34	KB3	0,764	0,355	Valid
12	P2	0,811	0,355	Valid	35	KB4	0,834	0,355	Valid
13	P3	0,836	0,355	Valid	36	KS1	0,985	0,355	Valid
14	P4	0,835	0,355	Valid	37	KS2	0,981	0,355	Valid
15	P5	0,683	0,355	Valid	38	KP1	0,556	0,355	Valid
16	K1	0,638	0,355	Valid	39	KP2	0,644	0,355	Valid
17	K2	0,804	0,355	Valid	40	KP3	0,399	0,355	Valid
18	K3	0,778	0,355	Valid	41	KP4	0,778	0,355	Valid
19	K4	0,547	0,355	Valid	42	KP5	0,644	0,355	Valid
20	KT1	0,827	0,355	Valid	43	KI1	0,770	0,355	Valid
21	KT2	0,740	0,355	Valid	44	KI2	0,780	0,355	Valid
22	KT3	0,829	0,355	Valid	45	KI3	0,770	0,355	Valid
23	KT4	0,850	0,355	Valid					

Tabel 2. Hasil uji reliabilitas

No	Nama Variable	Nilai Alpha Cronbach's	Kesimpulan	Total item
1	Fokus pada pelanggan	0,923	Reliable	5
2	Obsesi terhadap kualitas	0,977	Reliable	5
3	Pendekatan Ilmiah	0,829	Reliable	5
4	Komitmen Jangka Panjang	0,626	Reliable	4
5	Kerjasama team	0,810	Reliable	4
6	Perbaikan system secara berkesinambungan	0,751	Reliable	4
7	Pendidikan dan pelatihan	0,809	Reliable	4
8	Kebebasan terkendali	0,759	Reliable	4
9	Kesatuan tujuan	0,962	Reliable	2
10	Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan	0,568	Reliable	5
11	Kinerja perusahaan	0,664	Reliable	3
Total				45

Analisis regresi dengan beberapa variabel mensyaratkan uji kolinieritas untuk mengetahui hubungan antara *variable independent* yang tidak diperbolehkan. Nilai VIF untuk masing – masing *variable independent* (bebas) di bawah angka 10 atau berkisar antara 1 sampai 2. Demikian pula nilai *tolerance* diatas 0,4 mendekati 1. Maka dapat disimpulkan antar *variable independent* (bebas) tidak terjadi korelasi (tidak terjadi multikolinieritas).

Analisis regresi juga menyaratkan tidak terjadinya autokorelasi dan heterokedastisitas. Hasil uji Durbin Watson menunjukkan nilai sebesar 2,281. Maka nilai tersebut terletak pada $1,65 < 2,281 < 2,35$ berarti tidak terjadi autokorelasi. Hasil uji heterokedastisitas pada gambar 2 terlihat pola titik – titik yang tidak jelas dimana setiap titik menyebar di atas dan di bawah angka nol (0) pada sumbu Y maka tidak terjadi heterokedastisitas.



Gambar 2. Grafik Scatterplot

Model persamaan regresi linier berganda digunakan untuk melihat pengaruh variabel *independent* yaitu sepuluh unsur TQM (fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama team, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan terkendali, kesatuan tujuan, dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan) terhadap variabel *dependent* yaitu kinerja perusahaan.

Tabel 3. Hasil model regresi linier berganda

No	Nama Variable	Koefisien regresi (b)	T	Sig.
1	(constant)	5.589	1.303	.207
2	Fokus pada pelanggan (X1)	.102	.905	.376
3	Obsesi terhadap kualitas (X2)	.050	.422	.677
4	Pendekatan ilmiah (X3)	-.189	-1.628	.119
5	Komitmen jangka panjang (X4)	-.120	-.833	.415
6	Kerjasama team (X5)	.031	.265	.794
7	Perbaikan system secara berkesinambungan (X6)	-.071	-.508	.617
8	Pendidikan dan pelatihan (X7)	-.180	-1.198	.245
9	Kebebasan terkendali (X8)	.051	.374	.712
10	Kesatuan tujuan (X9)	-.226	-1.079	.294
11	Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (X10)	.706	3.921	.001
Nilai – nilai pada kolom tabel Model Summarry R : 0,719 R ² : 0,518 SEE : 0,959 F Change : 2,145 Sig. F Change : 0,070 Durbin Watson : 2,281		Nilai – nilai pada kolom tabel ANNOVA F : 2,145 Sig. 0,070		

Model regresi linier berganda berdasarkan pada tabel 3 adalah sebagai berikut:

$$Y = 5,589 + 0,102X_1 + 0,050X_2 - 0,189X_3 - 0,120X_4 + 0,031X_5 - 0,071X_6 - 0,180X_7 + 0,051X_8 - 0,226X_9 + 0,706X_{10}$$

Uji F dilakukan untuk menguji apakah variabel independent secara bersama – sama memberikan pengaruh terhadap variabel dependent secara signifikan. Nilai F hitung adalah 2,145 dan nilai F tabel adalah 0,360, maka $F_{hitung} > F_{tabel}$ menunjukkan bahwa H_0 ditolak, berarti variabel *independent* yang terdiri dari fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama team, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan terkendali, kesatuan tujuan dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan secara bersama – sama memberikan pengaruh pada variabel *dependent* yaitu kinerja perusahaan secara signifikan. Hipotesis pertama yang dibuat terbukti kebenarannya.

Tujuan perusahaan adalah memuaskan pelanggan untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan, dalam memuaskan pelanggan tersebut perusahaan dituntut untuk selalu memperbaiki dan meningkatkan kualitas. Profitabilitas perusahaan tinggi maka kinerja perusahaan akan meningkat. Menurut Tjiptono, 2003 pendekatan total quality hanya dapat dicapai dengan memperhatikan karakteristik TQM berikut ini:

- Fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal
- Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas
- Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah
- Memiliki komitmen jangka panjang
- Membutuhkan kerja sama tim (*teamwork*)
- Memperbaiki proses secara berkesinambungan
- Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan
- Memberikan kebebasan yang terkendali
- Memiliki kesatuan tujuan
- Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Uji t dilakukan untuk melihat pengaruh masing – masing variabel bebas (independent) secara parsial terhadap variabel dependent. Pada uji t banyak variabel secara parsial tidak memberikan pengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini membuktikan bahwa dalam penerapan TQM tidak bisa dilakukan secara parsial tetapi harus semua karakteristik dilakukan secara bersama – sama diberitahukan kepada karyawan, karakteristik

yang satu dengan yang lainnya saling terkait, contoh jika suatu perusahaan ingin fokus pada pelanggan, maka perusahaan tersebut juga harus mempunyai obsesi yang tinggi terhadap kualitas dan perbaikan dilakukan secara berkesinambungan. Menurut Tjiptono (2003) TQM merupakan suatu pendekatan baru dan menyeluruh yang membutuhkan perubahan total atas paradigma manajemen tradisional, komitmen jangka panjang, kesatuan tujuan, dan pelatihan – pelatihan khusus.

Tabel 4. Uji t

Variable independent	T hitung	Sig.	T tabel	Kesimpulan
(Constant)	1.303	.207	1,725	H ₀ diterima
Fokus Pada Pelanggan	.905	.376	1,725	H ₀ diterima
Obsesi Terhadap Kualitas	.422	.677	1,725	H ₀ diterima
Pendekatan Ilmiah	-1.628	.119	- 1,725	H ₀ diterima
Komitmen Jangka Panjang	-.833	.415	- 1,725	H ₀ diterima
Kerjasama Team	.265	.794	1,725	H ₀ diterima
Perbaikan sistem secara berkesinambungan	-.508	.617	- 1,725	H ₀ diterima
Pendidikan dan Pelatihan	-1.198	.245	- 1,725	H ₀ diterima
Kebebasan terkendali	.374	.712	1,725	H ₀ diterima
Kesatuan tujuan	-1.079	.294	- 1,725	H ₀ diterima
Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan	3.921	.001	1,725	H ₀ ditolak

PEMBAHASAN

Penerapan Unsur TQM Pada UMKM Aksis Jaya

UMKM Aksis Jaya masih belum sepenuhnya memenuhi unsur – unsur penerapan TQM pada perusahaannya karena pengelolaan perusahaan yang masih tradisional dengan satu orang pimpinan dan kurangnya perhatian dari pimpinan dan karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan kualitas proses produksi dan kinerja perusahaan. Unsur – unsur TQM yang sudah diterapkan di UMKM Aksis Jaya adalah sebagai berikut:

1. Fokus pada pelanggan

UMKM Aksis jaya dalam membuat produk pagar teralis selalu mengutamakan keinginan dan kebutuhan pelanggan (*voice of customer*). Dalam penerapan fokus kepada pelanggan, pembuatan produk pagar teralis disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan, Aksis Jaya selalu mengadakan tahap diskusi dan *survey* langsung ke tempat pelanggan untuk menentukan karakteristik produknya. Karakteristik produk yang ditawarkan oleh Aksis jaya adalah bahan baku, desain gambar dan motif, dan biaya.

Selain itu UMKM Aksis jaya memberikan jaminan garansi berupa perbaikan produk gratis untuk memberikan kepuasan pelayanan kepada pelanggan.

Pada umumnya pelanggan menginginkan produk yang memiliki karakteristik lebih cepat (*faster*), lebih murah (*cheaper*), dan lebih baik (*better*). Dalam hal ini Aksis Jaya perlu memperhatikan tiga dimensi kualitas produk yaitu dimensi waktu, dimensi biaya, dan dimensi kualitas.

2. Obsesi terhadap kualitas

UMKM Aksis Jaya melakukan perbaikan kualitas dengan mengurangi jumlah keluhan (*complaint*) dari pelanggan setelah produk pagar teralis dipasang sampai masa garansi habis. Perbaikan kualitas disini adalah mengurangi cacat produk akibat proses pengelasan, memperbaiki area kerja, dan mengurangi waktu proses pengiriman produk ke pelanggan. Komitmen dari pimpinan perusahaan dalam memperbaiki kualitas produk dilakukan secara terus – menerus dengan melibatkan karyawan. Perbaikan yang akan dilakukan untuk mengurangi pemborosan kerja di masa yang akan datang adalah dengan memperbaiki area kerja. UMKM aksis Jaya kurang memperhatikan kenyamanan dan kebersihan area kerja dalam pembuatan produksi sehingga alat-alat tidak tertata dengan rapih, sampah berceceran, dan kabel – kabel yang tidak beraturan. Area kerja yang tidak tertata dengan baik dapat menimbulkan pemborosan kerja dan kecelakaan kerja. Peralatan kerja masih disimpan campuran di tempat peralatan (kotak alat), selain itu alat yang digunakan dan sudah digunakan diletakkan begitu saja di area kerja, penyimpanan alat yang tidak rapi dapat menyebabkan aktivitas yang berlebihan yaitu aktivitas mencari alat dalam kotak alat, kecelakaan kerja yaitu tersangkut alat kerja.

Perbaikan perlu dilakukan pada area kerja untuk mengurangi kegiatan pemborosan waktu bekerja dengan menggunakan metode *kaizen* dengan *tool* yang digunakan adalah 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, dan Shitsuke*). Berdasarkan hasil analisis lapangan, usulan untuk perbaikan secara terus menerus dengan *five S* adalah sebagai berikut:

a. Seiri (ringkas)

- Sebelum mulai pekerjaan, identifikasi barang atau alat yang akan digunakan di tempat kerja seperti proses pemotongan gunakan gergaji, proses pengelasan gunakan mesin las, proses penghalusan dan pembersihan gunakan mesin gerinda tangan dan amplas dan proses pengecatan gunakan tempat cat dan kuas.
- Peralatan dan *material* yang digunakan disusun berdasarkan proses pekerjaan seperti pada waktu proses pemotongan gunakanlah mesin potong dan jika sudah selesai jauhkan dari area kerja.
- Sediakan kotak alat sesuai dengan alatnya masing – masing.

- Simpan alat yang sudah digunakan pada kotak alat.
- Operator harus menjalankan tugas sesuai dengan tugasnya masing – masing.
- Buang barang atau alat yang tidak digunakan (rusak).
- Bersihkan alat atau barang jika sudah dipakai

b. Seiton (rapi)

- Alat dikelompokkan berdasarkan fungsi, jenis, dan ukurannya di sebuah tempat khusus atau kotak alat.
- Susun peralatan berdasarkan sering atau jarang nya pemakaian. Jika pemakaiannya sering, disimpan di dekat operator.
- Produk jadi dengan produk setengah jadi (WIP) harus dipisahkan.
- Bereskan dengan baik produk setengah jadi, utamakan penyimpanan produk WIP di tempat aman dan jangan ditumpuk.

c. Seiso (resik)

- Susun jadwal piket untuk merapihkan membersihkan alat kerja dan tempat kerja.
- Sebelum dan sesudah pekerjaan, tempat kerja harus dibersihkan. Operator membersihkan setiap area yang menjadi tanggung jawabnya.
- Melakukan pemeliharaan dan perawatan tempat kerja, dimulai dari tempat kerja, lantai produksi dan material lainnya.

d. Seiso (rawat)

- Menempel label pada peralatan dan kotak alat sesuai dengan fungsi, jenis, dan ukurannya
- Membuat standar operational procedur untuk operator
- Membuat tanda atau petunjuk pada tempat penyimpanan alat, material, dan barang yang sedang maupun sudah diproses
- Menyediakan tempat bak sampah di dekat pengerjaan operator
- Membuat buku evaluasi *checklist* yang ditempel dekat alat, pintu, atau objek yang tampak kelihatan secara langsung oleh operator.

e. Shitsuke (rajin)

- Biasakan lakukan *seiri, seiton, seiso* dalam waktu sebelum bekerja dan sesudah bekerja.
- Tidak membiarkan peralatan, sisa material dan barang yang sudah digunakan dan diproses berserakan di lantai.
- Rajin melakukan penyimpanan alat ditempat yang telah ditentukan.

- Rajin melakukan penggunaan alat yang hanya jika alat itu betul – betul akan digunakan.
- Rajin untuk selalu memberesihkan dan membereskan tempat kerja sebelum dan setelah bekerja.

3. Pendekatan ilmiah

Aksis jaya pengelolaan data masih bersifat tradisional dengan dicatat pada kertas yang tidak didokumentasikan dengan baik. Banyaknya keluhan dari pelanggan dan banyaknya pesanan yang dibuat tidak ada data yang didokumentasikan. Data yang ada berupa koleksi desain gambar teralis dan data harga atau biaya pembuatan pagar teralis dengan bahan baku tertentu.

Data itu penting untuk didokumentasikan sebagai bahan evaluasi ke depan untuk melakukan pengembangan dan perbaikan pengelolaan perusahaan. Data biasanya digunakan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pengelolaan perusahaan.

4. Komitmen jangka panjang

Pengamatan dilapangan, UMKM Aksis Jaya belum memasang visi dan misi perusahaan. Komitmen jangka panjang seharusnya dideskripsikan dalam visi, misi perusahaan, tujuan, dan program kerja.

Komitmen jangka panjang ditentukan oleh pemimpin perusahaan, memimpin berarti menentukan hal – hal yang tepat untuk dikerjakan, menciptakan dinamika organisasi yang dikehendaki agar semua orang memberikan komitmen, bekerja dengan semangat dan antusias untuk mewujudkan hal – hal yang telah ditetapkan (Gaspersz, 2003).

5. Kerjasama team (*team work*)

Produk pembuatan pagar teralis dilakukan secara *team work*, baik itu pimpinan dan karyawan terlibat dalam pembuatan desain, proses produksi sampai dengan produk dikirim kepada konsumen/pelanggan.

6. Perbaikan sistem secara berkesinambungan

Pelayanan Aksis Jaya terhadap pelanggan sudah dijalankan dengan baik, hal ini bisa dilihat dari perbaikan produk yang mengalami kerusakan jika produk sudah dipasang namun masih dalam masa garansi, langsung diperbaiki di tempat. Namun, perbaikan pelayanan tidak terjadi secara berkesinambungan dengan memperbaiki sistem proses produksi, karena pengendalian kualitas tidak berjalan dengan baik dalam proses produksi. Setiap produk yang akan dikirim ke pelanggan tidak diinspeksi terlebih dahulu sehingga

produk yang mengalami kerusakan. Hal ini menyebabkan setiap permasalahan produk tidak dicari sumber penyebab terjadinya produk cacat.

Perbaikan berkesinambungan tidak sekedar memecahkan masalah yang terjadi pada saat ada keluhan pelanggan dengan memperbaikinya, tetapi juga mencari dan memperbaiki penyebab dari produk cacat yang terjadi pada saat proses produksi.

7. Pendidikan dan pelatihan

Karyawan yang masuk ke Aksis jaya sudah memiliki keahlian yang dibutuhkan seperti proses pengelasan, penggergajian, membaca gambar teknik, semua keterampilan karyawan sudah cukup mahir dan bagus. Namun perlu diperhatikan juga prosesnya, karyawan kurang memiliki kesadaran mengenai K3 dan Kebersihan atau kerapihan tempat kerja untuk menciptakan tempat kerja yang nyaman. Perlu adanya pendidikan dan pelatihan tentang kenyamanan dan ketertiban area kerja untuk meningkatkan produktivitas dan menciptakan budaya K3 dengan baik.

Pendidikan dan pelatihan diharapkan bisa memberikan pemahaman tentang pentingnya inovasi dalam pekerjaan, pengambil inisiatif, pemecah masalah yang kreatif, serta menjadikan karyawan efektif dan efisien dalam melakukan pekerjaan. Pelatihan dan pendidikan yang perlu diberikan kepada karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Kesadaran akan kualitas
- b. Pengukuran kualitas (pengukuran kinerja/benchmarking biaya kualitas, analisis data)
- c. Manajemen proses dan pencegahan defect
- d. Pembentukan team dan pelatihan kualitas
- e. Fokus pada pelanggan dan pasar
- f. Statistika dan metode statistika

8. Kebebasan yang terkendali

Karyawan diberi kebebasan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan permasalahan dalam proses produksi. Pimpinan UMKM Aksis jaya memberikan kepercayaan penuh kepada karyawan dalam melakukan proses produksi, namun setiap permasalahan yang ada selalu dibicarakan terlebih dahulu dengan pimpinan jika menyangkut masalah yang berkaitan penggunaan keuangan untuk belanja bahan baku atau kebutuhan lainnya.

9. Kesatuan tujuan

Aksis jaya memiliki kesatuan tujuan dengan jelas yaitu memenuhi keinginan pelanggan dan memberikan sebaik – baiknya dalam pelayanan kepada pelanggan dalam meningkatkan profitabilitas dan keberlanjutan perusahaan. Satu tanggung jawab yang

diberikan pimpinan kepada karyawan untuk menjalankan tanggung jawabnya dalam menyelesaikan setiap pesanan pelanggan dengan tepat waktu dan berkualitas baik.

10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Keterlibatan karyawan di Aksis Jaya dilakukan dengan memberikan kepercayaan penuh dalam proses produksi, setiap permasalahan yang dihadapi harus bisa dipecahkan oleh karyawan sebelum meminta bantuan pimpinan. Pemberdayaan karyawan dengan melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan dalam menyelesaikan permasalahan untuk melatih karyawan melakukan perbaikan pekerjaannya.

Proses pemberdayaan karyawan dilakukan melalui memberikan kewenangan kepada karyawan untuk membuat lebih banyak keputusan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan yang dihasilkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Unsur – unsur TQM yang sudah diterapkan di UMKM Aksis jaya adalah fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, kerjasama team, kebebasan terkendali, kesatuan tujuan dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Sedangkan unsur – unsur yang belum diterapkan adalah pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, perbaikan system secara berkesinambungan dan pendidikan dan pelatihan.
2. Perbaikan yang perlu dilakukan dalam meningkatkan kinerja perusahaan adalah mengurangi pemborosan pada area kerja dengan 5S, membuat standar operational procedur, dokumentasi data, dan membangun budaya perbaikan secara terus menerus.
3. Nilai F hitung adalah 2,145 dan nilai F tabel adalah 0,360 pada persamaan regresi linier berganda, maka $F_{hitung} > F_{tabel}$ menunjukkan bahwa H_0 ditolak, berarti variabel *independent* yang terdiri dari fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama team, perbaikan system secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan terkendali, kesatuan tujuan dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan secara bersama – sama memberikan pengaruh pada variabel *dependent* yaitu kinerja perusahaan secara signifikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Brah, S. and Lim, H. 2006. The effects of technology and TQM on the performance of logistics companies. *International Journal of Physical Distribution & Logistic Management*, Vol. 36, No. 3, pp. 192-209

- Dermibag, M., Tatoglu, E., Tekinkus, M. and Zaim, S. 2006. An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance: evidence from Turkish SMEs, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 17, No. 6, pp. 829-47
- Gaspersz, V. 2005. *Total Quality Management*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Umum,
- Gaspersz, V. 2007. *Lean Six Sigma for Manufacturing and Service Industries Strategik Dramatik Reduksi Cacat/Kesalahan, Biaya, Inventori, dan Lead Time dalam Waktu Kurang dari 6 Bulan*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama
- Hair Jr., Yoseph F., Rolph E. Anderson, Ronald L. Papham, William Black. 1998. *Multivariate Data Analysis*, 5th edition. New Jersey : Prentice Hall, Inc.
- Krajewski, J. Lee and P. R. Larry. 2006. *Operations Management Strategy and Analysis*, Fifth edition, Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- Munizu, M. 2010. Praktik Total Quality Management (TQM) dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT. Telkom Tbk. Cabang Makassar). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 12, No. 2, pp. 185-194.
- Novrianto, Y., Rudy S., Purnomo B. Santoso. 2014. Analisis Penerapan Total Quality Management (TQM) Industri Pertahanan Nasional (Studi kasus pada industri senjata). *JEMIS*, Vol.2, No.1, pp. 19-25.
- Render, Barry and Jay Heizer. 2004. *Operations Management, International Edition*. New Jersey: Pearson Education Inc. Upper Saddle River
- Semuel, H. 2003. Penerapan Total Quality Management suatu Evaluasi Melalui Karakteristik Kerja (Studi Kasus Pada Perusahaan Gula Candi Baru Sidoarjo). *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 5, No. 1, pp. 72-84
- Singgih, Santoso. 2000. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*, Jakarta : Elexmedia Komputindo
- Sugiyono.2008. *Statistik untuk penelitian*. Bandung : Penerbit Alfabeta
- Sulaiman, Wahid. 2004. *Analisis Regresi Menggunakan SPSS*, Yogyakarta : Andi Publisher
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. 2003. *Total Quality Management*, Edisi ke-4, Yogyakarta : Andi
- Wignjosoebroto, S. 2005. *Ergonomi Studi Gerak dan Waktu Teknik Analisis Untuk Peningkatan Produktivitas Kerja*. Jakarta : PT. Guna Widya