

Peran Total Quality Management Dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing

Dikdik Saleh Sadikin

PENDAHULUAN

Dalam era perdagangan bebas (liberalisasi) sebagaimana yang telah ditetapkan dalam kerangka AFTA, APEC dan WTO, setiap perusahaan akan menghadapi persaingan yang ketat dengan perusahaan-perusahaan dari berbagai negara. Meningkatnya intensitas persaingan dan jumlah pesaing juga menuntut setiap perusahaan untuk selalu memperhatikan kebutuhan dan keinginan konsumen serta berusaha memenuhi apa yang mereka harapkan dengan cara yang lebih memuaskan daripada yang dilakukan oleh pesaing.

Dengan semakin kompleksnya persaingan, kunci untuk meningkatkan daya saing suatu perusahaan adalah dengan meningkatkan kualitas. Hanya perusahaan yang mampu menghasilkan barang dan jasa yang berkualitas kelas dunia yang dapat memenangkan persaingan global.

Total Quality Management merupakan paradigma baru di dalam menjalankan bisnis, yang berusaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui peningkatan/perbaikan secara berkesinambungan atas kualitas produk, jasa, sumber daya manusia, proses dan lingkungan organisasi.

Riset-riset telah menunjukkan bahwa konsumen lebih berkeinginan untuk beralih dari suatu perusahaan ke perusahaan lainnya dan tidak hanya untuk memperoleh harga yang lebih baik melainkan juga pelayanan yang lebih baik pula. Agar konsumen loyal terhadap perusahaan dalam jangka panjang, maka manajemen puncak harus mempunyai komitmen yang kuat untuk melayani konsumen, dan setiap orang dalam perusahaan harus meletakkan komitmen pada konsumen dalam misi organisasi. (Johnson, 1992, p. 106). Sejalan dengan hal itu Berry (1990 p.11) berpendapat bahwa senior management suatu perusahaan harus berkelanjutan mencari keunggulan kompetitif agar perusahaannya bisa survive, dikarenakan oleh lingkungan bisnis yang dihadapkan dengan persaingan yang semakin kompleks.

Keunggulan kompetitif adalah keunggulan yang diperoleh suatu perusahaan melampaui pesaingnya karena mampu lebih baik untuk mengubah sumber daya atau input menjadi barang dan jasa pada keuntungan yang maksimum (Porter & Millar, 1985, p. 4-7). Hal ini dapat dicapai dengan cara yang seksama dan terus menerus dengan melakukan analisa terhadap kebutuhan pelanggan dan organisasi serta operasi

untuk memenuhi kebutuhan tersebut pada saat pertama dan setiap waktu, terdapat beberapa keunggulan khusus yang mampu diperoleh suatu perusahaan, seperti pada saat pertama kali memasuki pasar dengan suatu produk baru.

PENGERTIAN KUALITAS

J.M. Juran (1989, p. 15-19) mengartikannya sebagai kecocokan untuk digunakan (*fitness for use*) dan definisi ini sendiri memiliki dua aspek utama, yaitu :

- *Ciri-ciri produk yang memenuhi permintaan pelanggan.*

Kualitas yang lebih tinggi memungkinkan perusahaan meningkatkan kepuasan pelanggan, membuat produk laku terjual, dapat bersaing dengan pesaing, meningkatkan pangsa pasar dan volume penjualan, serta dapat dijual dengan harga yang lebih tinggi.

- *Bebas dari kekurangan.*

Kualitas yang tinggi menyebabkan perusahaan dapat mengurangi tingkat kesalahan, mengurangi pengerjaan kembali dan pemborosan, mengurangi pembayaran biaya garansi, mengurangi ketidakpuasan pelanggan, mengurangi inspeksi dan pengujian, mengurangi waktu pengiriman produk ke pasar, meningkatkan hasil (*yield*) dan kapasitas, serta memperbaiki kinerja penyampaian produk dan jasa.

Goetsch dan Davis (1994, p. 4) membuat definisi mengenai kualitas yang lebih luas cakupannya. Definisi tersebut adalah : Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.

Menurut Hansen (1995, p.896) ukuran kualitas produk barang berbeda dengan produk jasa. Ukuran kualitas produk barang meliputi kualitas desain (*quality of design*) dan kualitas kesesuaian (*quality of conformance*). Sedangkan kualitas produk jasa hanya meliputi kualitas desain yang berkaitan dengan spesifikasi dari produk. Produk yang mempunyai spesifikasi yang lengkap dalam kegunaan, bahan baku, dan atribut-atribut yang merupakan produk dengan kualitas desain yang lebih baik. Produk dengan kualitas lebih baik biasanya ditunjukkan dalam biaya pabrikasi dan harga jual yang lebih tinggi. Sedangkan produk dengan kualitas kesesuaian lebih baik apabila produk tersebut memenuhi persyaratan yang telah ditentukan. Misalnya produk perusahaan telah sesuai dengan standar yang telah ditentukan.

Perbedaan pandangan terhadap kualitas sebagaimana diuraikan di atas dapat bermanfaat dalam mengatasi konflik-konflik yang kadangkala timbul di antara para manajer dalam departemen fungsional yang berbeda. Dan sebaiknya perusahaan menggunakan perpaduan antara beberapa perspektif kualitas dan secara aktif menyesuaikan setiap saat dengan kondisi yang ada.

Dari definisi-definisi yang ada terdapat beberapa persamaan, yaitu elemen-elemen sebagai berikut :

- Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.
- Kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan.
- Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (misalnya apa yang dianggap merupakan kualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada masa mendatang).

PERSPEKTIF TERHADAP KUALITAS

David Garvin (dalam Lovelock, 1994, pp. 98-99; Ross, 1993, pp. 97-98) mengidentifikasi adanya lima alternatif perspektif kualitas yang biasa digunakan, yaitu

- ***Transcendental Approach***

Kualitas dalam pendekatan ini dapat dirasakan atau diketahui, tetapi sulit didefinisikan dan dioperasionalkan. Sudut pandang ini biasanya diterapkan dalam seni musik, drama, seni tari, dan seni rupa. Selain itu perusahaan dapat mempromosikan produknya dengan pernyataan-pernyataan seperti tempat belanja yang menyenangkan (supermarket), elegan (mobil), kecantikan wajah (kosmetik), kelembutan dan kehalusan kulit (sabun mandi), dan lain-lain. Dengan demikian fungsi perencanaan, produksi dan pelayanan suatu perusahaan sulit sekali menggunakan definisi seperti ini sebagai dasar manajemen kualitas.

- ***Product-based Approach***

Pendekatan ini menganggap kualitas sebagai karakteristik atau atribut yang dapat dikuantifikasikan dan dapat diukur. Perbedaan dalam kualitas mencerminkan perbedaan dalam jumlah beberapa unsur atau atribut yang dimiliki produk. Karena pandangan ini sangat objektif, maka tidak dapat menjelaskan perbedaan dalam selera, kebutuhan dan preferensi individual.

- ***User-based Approach***

Pendekatan didasarkan pada pemikiran bahwa kualitas tergantung pada orang yang memandangnya, dan produk yang paling memuaskan preferensi seseorang (misalnya *perceived quality*) merupakan produk yang berkualitas paling tinggi.

Perspektif yang subjektif dan demand-oriented ini juga menyatakan bahwa pelanggan yang berbeda memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda pula, sehingga kualitas bagi seseorang adalah sama dengan kepuasan maksimum yang dirasakannya.

- **Manufacturing-based Approach**

Perspektif ini bersifat *supply-based* dan terutama memperhatikan praktik-praktik perikayasaan dan pemanufakturan, serta mendefinisikan kualitas sebagai sama dengan persyaratannya (*conformance to requirements*). Dalam sektor jasa, dapat dikatakan bahwa kualitasnya bersifat operations-driven. Pendekatan ini berfokus pada penyesuaian spesifikasi yang dikembangkan secara internal, yang seringkali didorong oleh tujuan peningkatan produktivitas dan penekanan biaya. Jadi yang menentukan kualitas adalah standar-standar yang ditetapkan perusahaan, bukan konsumen yang menggunakannya.

- **Value-based Approach**

Pendekatan ini memandang kualitas dari segi nilai dan harga, dengan memperhatikan trade-off antara kinerja dan harga. Kualitas didefinisikan sebagai *affordable excellence*. Kualitas dalam perspektif ini bersifat relatif, sehingga produk yang memiliki kualitas paling tinggi belum tentu produk yang paling bernilai. Akan tetapi yang paling bernilai adalah produk atau jasa yang paling tepat dibeli (*best-buy*).

Ada delapan dimensi kualitas yang dikembangkan Garvin (Bounds et al. 1994) dan dapat digunakan sebagai kerangka perencanaan strategis dan analisis. Dimensi-dimensi tersebut adalah :

1. Kinerja (*performance*) karakteristik operasi pokok dari produk inti.
2. Ciri-ciri atau keistimewaan tambahan (*features*), yaitu karakteristik sekunder atau pelengkap.
3. Keandalan (*reliability*), yaitu kemungkinan kecil akan mengalami kerusakan atau gagal dipakai.
4. Kesesuaian dengan spesifikasi (*conformance to specifications*), yaitu sejauh mana karakteristik desain dan operasi memenuhi standar-standar yang telah ditetapkan sebelumnya.
5. Daya tahan (*durability*), berkaitan dengan beberapa lama produk tersebut dapat terus digunakan.

6. *Serviceability*, meliputi kecepatan, kompetensi, kenyamanan, mudah direparasi ; penanganan keluhan yang memuaskan.
7. Estetika, yaitu daya tarik produk terhadap panca indera.
8. Kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*), yaitu citra dan reputasi produk serta tanggung jawab perusahaan terhadapnya.

Gerner dan Mc Intre (1993) mengemukakan langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam memenuhi kualitas produk atau dimensi mutu, yang meliputi :

1. *Kenali pelanggan perusahaan*, langkah ini mendasarkan pada pertanyaan mengenai siapa pelanggan perusahaan yang akan dipilih, apa yang diinginkan pelanggan, dan bagaimana perusahaan dapat memenuhi keinginan pelanggan.
2. *Identifikasi harapan dan tantangan*. Harapan akan menjadi tujuan kualitas dan hasil akhir organisasi atau departemen. Harapan akan dapat mengembangkan entusiasme anggota organisasi dan menciptakan *atmosphere* setiap anggota organisasi untuk memperbaiki kemampuannya masing-masing. Sedangkan tantangan pertama yang akan muncul adalah bagaimana para anggota organisasi berperan aktif dalam peningkatan kualitas.
3. *Bentuk struktur organisasi yang memungkinkan kerja sama dalam cross-functional team*. Team ini berguna untuk mengembangkan proyek yang tidak hanya bermanfaat pada seseorang tetapi juga untuk semua anggota yang terlibat dalam team tersebut.
4. *Metode pengakuan*. Sub-sub kelompok merasakan bahwa pengakuan berperanan besar dalam mendorong menuju kualitas. Setiap anggota kelompok mendiskusikan mutu. Setiap anggota kelompok mendiskusikan masalah pengakuan untuk menentukan tipe penghargaan yang dapat mendukung anggota tersebut untuk berinovasi.
5. *Bekerja menuju perbaikan*. Ada tujuh tahap pendekatan umum dalam perbaikan proses, yaitu :
 - Definisikan pelanggan dan produk/jasa.
 - Definisikan supplier dan produk/jasa.
 - Definisikan proses-proses internal.
 - Tetapkan tujuan-tujuan perbaikan.
 - Implementasikan perbaikan-perbaikan.
 - Definisikan sistem yang telah diperbaiki.
 - Evaluasi dan perbaikan.

Berdasarkan uraian di atas, bahwa ukuran dan orientasi mutu produk/jasa sangat tergantung pada pelanggan yang dipilih perusahaan untuk dilayani.

TOTAL QUALITY MANAGEMENT

Seperti halnya kualitas, terdapat beberapa definisi *Total Quality Management* yang secara esensial satu sama lainnya hampir sama. *TQM* diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan (Ishikawa dalam *Pawitra*, 1993, p. 135).

Menurut Mulyadi (1995), *Total Quality Management* adalah suatu sistem manajemen yang berfokus kepada orang yang bertujuan untuk meningkatkan secara berkelanjutan kepuasan *customer* pada biaya yang sesungguhnya menurun. *TQM* merupakan pendekatan sistem secara menyeluruh (bukan suatu bidang atau program terpisah), dan merupakan bagian terpadu strategi tingkat tinggi. Sistem ini bekerja secara horizontal menembus semua fungsi dan departemen, melibatkan semua karyawan, dari atas sampai bawah, meluas ke hulu dan ke hilir, mencakup mata rantai pemasok dan *customer*.

Jablonski (1992, p.41) mendefinisikan *TQM* sebagai suatu bentuk kerjasama baik karyawan maupun management untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas secara berkelanjutan dengan menggunakan kelompok.

Spitzer (1993, p.61) menggambarkan *TQM* sebagai operasi bisnis yang dimaksudkan untuk berusaha memaksimalkan nilai perusahaan melalui maksimalisasi kepuasan pelanggan pada pencapaian harga terendah yang memungkinkan dengan peningkatan secara berkelanjutan semua proses yang ada dalam perusahaan dan pemberdayaan karyawan. Elshennawy et al (1991, p.80) menggunakan pernyataan secara ringkas untuk menggambarkan *TQM* sebagai suatu proses yang secara terus menerus meningkatkan sistem produksi dan jasa.

Menurut Margivio et. al. (1993) *Total Quality Management* memiliki tiga elemen pokok, yaitu (1) perusahaan mengakui bahwa ia melakukan usaha untuk melayani pelanggan, (2) kualitas pengelolaan bukan menjadi tanggung jawab departemen pengendali kualitas, tetapi menjadi tanggung jawab semua departemen, (3) perbaikan kualitas tidak akan pernah berhenti, karena keinginan pelanggan selalu berubah, dan teknologi baru terus berkembang. Pendapat ini tidak berbeda dengan yang

diungkapkan oleh Bounds et. al. (1994), bahwa perusahaan memfokuskan pada *Customer value strategy*, *Continous improvement*, dan *Organizational systems*.

- **Customer Value Strategy**

Customer adalah satu-satunya alasan eksistensi suatu perusahaan. Keberadaan suatu perusahaan ditentukan bukan oleh kualitas yang melekat pada produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan tersebut, namun ditentukan oleh kemampuan produk dan jasa tersebut memenuhi kebutuhan *customer*.

Customer value merupakan kombinasi manfaat yang diperoleh dari penggunaan suatu produk atau jasa dan pengorbanan yang dilakukan oleh *customer* untuk memperoleh manfaat tersebut.

Customer value strategy merupakan rencana bisnis untuk menawarkan nilai kepada *customers*, yang mencakup karakteristik produk, atribut, cara penyerahan, jasa pendukung dan lain-lain. Dalam lingkungan bisnis yang *customers* memegang kendali, suara *customer* harus didengarkan agar perusahaan mampu menghasilkan produk dan jasa yang memberikan value bagi *customer*-nya. Dalam persaingan yang semakin meningkat dengan tajam, *customer value* cepat sekali mengalami perubahan, baik karena tuntutan kebutuhan *customer* yang meningkat maupun karena pesaing secara inovatif menawarkan manfaat yang lebih banyak kepada *customers*. Dengan demikian, manajemen perusahaan harus melengkapi dirinya dengan *effective-change-sensing-radars* untuk senantiasa mendengarkan suara *customers*, agar perusahaan memiliki kemampuan memberikan respon setiap perubahan *customers*.

- **Continous Improvement**

Secara tradisional, kualitas hanya dihubungkan dengan produk yang dihasilkan atau jasa yang diserahkan. Oleh karena itu, produk dan jasa berkualitas menurut paradigma lama sama dengan produk atau jasa yang memenuhi spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam paradigma lama, pengawasan terhadap kualitas produk dilaksanakan dengan cara menyisihkan produk yang tidak memenuhi syarat dari produk yang memenuhi spesifikasi yang telah ditetapkan. Menurut paradigma *Total Quality Management*, kualitas tidak hanya berkaitan dengan produk, namun didefinisikan lebih luas yang mencakup semua aspek organisasi. Kualitas produk harus dikelola melalui proses dan sistem serta bukan

hanya diinspeksi dari produk. *Quality product or service can be provided most consistently by quality organization.*

Kualitas keluaran merupakan satu-satunya dasar yang menjadikan setiap organisasi memiliki kemampuan untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya dalam jangka panjang. Kualitas adalah kelangsungan hidup, kualitas keluaran hanya dapat dijamin melalui program *total quality management*. Produk dan jasa yang berkualitas hanya dapat dihasilkan secara konsisten oleh organisasi berkualitas. Organisasi berkualitas memiliki budaya kualitas (*quality culture*) yang merupakan sistem nilai keorganisasian yang menciptakan suatu lingkungan yang kondusif untuk pembangunan dan peningkatan mutu secara berkelanjutan. Budaya kualitas terdiri dari nilai, tradisi, prosedur, dan pengharapan yang meningkatkan mutu.

Peningkatan kualitas bukan merupakan usaha jangka pendek. Peningkatan kualitas hanya dapat dicapai dengan komitmen semua sumber daya perusahaan dalam jangka panjang. Pemantauan terhadap perubahan *customer requirements* menghasilkan *process alignment* secara berkelanjutan agar perusahaan mampu memuaskan kebutuhan *customers*.

- **Organizational Systems**

Paradigma lama tidak mengakui sistem yang menerobos batas-batas fungsional atau unit. Para manajer secara sederhana melakukan perundingan melampaui hubungan fungsional untuk memperoleh kerja sama minimum. Dalam paradigma baru, para manajer mendefinisikan, memiliki, dan mengoptimisasi *cross functional system* untuk menghasilkan *customer value*.

Teknologi telah mengubah seratus delapan puluh derajat kedudukan sumber daya alam dan modal dalam posisi daya saing. Teknologi produk baru digantikan kedudukannya oleh teknologi proses baru, dan teknologi proses baru tergantung pada manusia yang diberdayakan, dilatih, dan diakui kinerjanya-serta puas dengan pekerjaannya. Dalam hal ini karyawan perusahaan bertanggung jawab untuk : (1) melaksanakan interaksi dengan *customers*, (2) menerjemahkan kebutuhan *customers* ke dalam produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan, (3) mengelola dan meningkatkan proses penyediaan produk dan jasa bagi *customers*, dan (4) membandingkan proses penyediaan produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan dengan proses yang digunakan oleh pesaing.

Untuk memiliki daya saing jangka panjang, perusahaan harus fleksibel memberikan respon terhadap *customer requirements* yang senantiasa berubah dengan tingkat

perubahan yang pesat. Fleksibilitas perusahaan ditentukan oleh keberdayaan dan keikutsertaan karyawan (*employee involvement and empowerment*).

FASE-FASE IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT

Implementasi *total quality management* bukanlah suatu pendekatan yang sifatnya langsung jadi atau hasilnya diperoleh dalam sekejap, tetapi membutuhkan suatu proses yang sistematis. George dan Weimerskirch (1994, pp. 259-269) menyatakan ada 6 (enam) fase utama dalam implementasi total quality manajemen, yaitu :

1. *Komitmen manajemen senior terhadap perubahan.*
2. *Penilaian sistem perusahaan, baik secara internal maupun eksternal.*
3. *Pelebagaan fokus pada pelanggan.*
4. *Pelebagaan total quality management dalam perencanaan strategik, keterlibatan karyawan, manajemen proses, dan sistem pengukuran.*
5. *Penyesuaian dan perluasan tujuan manajemen guna memenuhi dan melampaui harapan pelanggan.*
6. *Perbaikan atau penyempurnaan sistem.*

MANFAAT DARI TOTAL QUALITY MANAGEMENT

Menurut Spitzer (1993, p. 50) manfaat dari *total quality management* dapat dibagi dalam dua kategori, yaitu : meningkatkan pendapatan dan penurunan biaya. Perusahaan dapat meningkatkan pangsa pasarnya melalui pemenuhan kualitas yang bersifat *customer driven*. Hal ini akan memberikan keunggulan harga dan *customer value* (Bounds, et. al 1994, p. 64). Bila kualitas yang dihasilkan superior dan pangsa pasar yang dimiliki besar maka profitabilitasnya terjamin. Kualitas dan profitabilitas berhubungan erat. Perusahaan yang menawarkan produk atau jasa yang superior pasti dapat mengalahkan pesaingnya yang menghasilkan kualitas inferior. Kualitas juga dapat mengurangi biaya. Adanya pengurangan biaya ini pada gilirannya akan memberikan keunggulan kompetitif berupa peningkatan profitabilitas dan pertumbuhan. Kemudian kedua faktor ini dapat memberikan sarana dan dana bagi investasi lebih lanjut dalam hal perbaikan kualitas, misalnya untuk riset dan pengembangan. Secara sederhana manfaat dari kualitas yang superior antara lain berupa :

1. *Loyalitas pelanggan yang lebih besar.*
2. *Pangsa pasar yang lebih besar.*

3. Harga saham yang lebih tinggi.
4. Harga produk yang lebih tinggi.
5. Produktivitas yang lebih besar.

Semua manfaat diatas pada gilirannya mengarah pada peningkatan daya saing berkelanjutan dalam organisasi yang mengupayakan pemenuhan kualitas yang bersifat customer driven. Dengan demikian dalam jangka panjang perusahaan akan tetap survive dan menghasilkan laba.

BEBERAPA PERMASALAHAN DALAM TOTAL QUALITY MANAGEMENT

Pengelolaan perusahaan dengan *total quality management*, mengharuskan untuk meninjau kembali kebijakan-kebijakannya. Apakah semua kebijakan itu telah diarahkan pada kebutuhan pelanggan dan memungkinkan perusahaan untuk melakukan perbaikan secara berkelanjutan. Dalam kondisi persaingan yang semakin ketat, kebijakan-kebijakan itu harus menghasilkan produk yang mempunyai nilai lebih (*competitive advantage*) dibandingkan dengan perusahaan pesaing lainnya. Permasalahan-permasalahan yang harus mendapat perhatian dalam total quality management ini , antara lain :

1. *Kepemimpinan (Leadership)*. Pimpinan perusahaan bukan semata-mata koordinator dan pengarah dalam perusahaan, tetapi lebih dari itu. Pimpinan perusahaan harus mempunyai keberanian untuk melakukan perubahan-perubahan besar, mempunyai angan-angan yang brilian, dan memberikan kesempatan kepada anggota organisasi untuk melakukan inovasi. Pimpinan yang mempunyai visi dan misi jauh ke depan sangat mendukung dalam kepemimpinan seperti ini (Mc Donald, 1992, p. 237)
2. *Struktur Organisasi*. Struktur organisasi yang memungkinkan setiap anggota organisasi berperan aktif dalam mewujudkan tujuan organisasi, melakukan inovasi tanpa banyak halangan birokrasi, fleksibilitas pembentukan tim guna mengantisipasi produk-produk yang berubah-ubah sesuai dengan keinginan dan harapan dari pelanggan.
3. *Penghargaan dan Penilaian Kinerja*. Penghargaan yang diberikan kepada konsumen lebih ditekankan pada penghargaan prestasi tim bukan individu anggota organisasi. Sedangkan penilaian kinerja tidak hanya didasarkan pada prestasi keuangan, tetapi memperhatikan faktor-faktor lain. Seperti yang diungkapkan oleh Kaplan (1996), penilaian kinerja perusahaan harus

memperhatikan empat perspektif , yaitu : pelanggan, inovasi dan pembelajaran, proses bisnis, serta keuangan.

4. *Pembelajaran yang berkelanjutan dalam rangka pemberdayaan karyawan.* Pembelajaran yang berkelanjutan dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan kepada karyawan dalam rangka menghadapi perubahan keinginan pelanggan dan teknologi. Perusahaan harus memberikan kesempatan dan fasilitas kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuan tersebut secara berkelanjutan.
5. *Komunikasi, koordinasi, dan kooperatif.* Ketiga aktivitas ini sangat diperlukan untuk menyelaraskan tindakan-tindakan dari semua aktivitas dalam organisasi, pernyataan seperti ini telah diungkapkan oleh Badiru (1990). Pertemuan rutin untuk tiap-tiap tim sangat diperlukan, pertemuan ini biasanya digunakan untuk membahas permasalahan-permasalahan yang timbul dan perbaikan-perbaikan yang diperlukan. Setiap kesalahan harus dicari penyebabnya dan dicari cara penyelesaiannya, bukan untuk mencari siapa yang melakukan kesalahan. Perbaikan yang dilakukan harus mengarah kepada perbaikan mutu proses dan kepuasan pelanggan.
6. *Komitmen.* Pengelolaan perusahaan tanpa ada dukungan setiap anggota organisasi dari tingkat atas sampai tingkat yang paling rendah, maka program-program perusahaan tidak akan dapat berjalan dengan baik. (Levine, 1993).
7. *Kebijakan-kebijakan lainnya dalam perusahaan harus mengarah pada perbaikan berkelanjutan dan kepuasan pelanggan.*

Beberapa kritik terhadap total quality management seperti yang diajukan oleh Steingard dan Fitzgibbons (1993, p. 27-32). Mereka berargumentasi bahwa sistem total quality management mendasarkan pada continuous process improvement (CPI) adalah secara sederhana perluasan dari perspektif mekanik atau *machine metaphor*. Menurut *Total Quality Management* dan *Continuous Process Improvement* secara sederhana merupakan teknik perencanaan keusangan, perusakan ekologis dan menurunnya sumber daya alam. Hal ini mendasarkan pada obsesi managerial terhadap efisiensi, produktivitas, *consistency* dan *control* yang pada akhirnya akan mengorbankan martabat para karyawan.

PERAN AKUNTAN MANAJEMEN DALAM TOTAL QUALITY MANAGEMENT

Margavio, et.al, (1995) dalam *total quality management* seorang akuntan manajemen harus dapat mengukur dua aspek, yaitu : aspek keuangan dan aspek non - keuangan dari bisnis.

Dalam aspek keuangan seperti *opportunity cost* dari kepuasan pelanggan yang hilang, mengukur biaya kegagalan, analisa efektivitas biaya dengan membandingkan biaya kualitas terhadap pengeluaran modal . Dalam hal ini akuntan manajemen mempunyai tugas dan tanggung jawab kepada manajemen untuk menyediakan informasi yang berkenaan dengan biaya kualitas, pengeluaran modal dan non keuangan.

Aspek Non Keuangan seperti kepuasan pelanggan. Oleh karena itu akuntan manajer dituntut memahami hubungan antara kualitas, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas, pengeluaran modal.

Akuntan Manajemen secara terus menerus mengendalikan biaya dengan mencari biaya *total quality* yang terendah. Hal ini meliputi *trading-off appraisal dan prevention costs* (umumnya meliputi *monitoring, inspection, dan maintenance costs*) terhadap biaya kegagalan internal dan eksternal.

KESIMPULAN

Untuk mampu survive di dalam lingkungan bersaing seperti sekarang, suatu perusahaan harus mempunyai keunggulan bersaing yaitu berkemampuan dengan lebih baik untuk mengubah sumber daya menjadi barang atau jasa pada keuntungan yang maksimum melampaui pesaingnya.

Lingkungan bisnis telah berubah yang ditandai dengan semakin tajamnya persaingan, customer memegang kendali, dan perubahan menjadi konstan. Lingkungan bisnis yang telah mengalami perubahan pesat tersebut memerlukan pergeseran paradigma untuk mengahadapinya.

Keunggulan bersaing dapat dicapai dengan menerapkan *Total Quality Management* sebagai suatu *philosophy* manajemen yang berusaha meningkatkan secara berkelanjutan di dalam semua proses, produk atau jasa dari organisasi. dan merupakan pendekatan manajemen yang digunakan untuk meningkatkan daya saing perusahaan dalam jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

1. Badiru, Adedeji B., *A System Approach To Total Quality Management*, March , 1990,
2. Berry, T.H., *Managing the Total Quality Information*, New York, Mc Graw-Hill, Inc, 1990.
3. Bounds Greg. et. al., *Beyond Total Quality Management : Toward Emerging Paradigm*, New York, Mc Graw-Hill, Inc , 1994.
4. Dethomas, A.R. et. al., *Turnarounds : Lesson for The Management Accoutant*, **Management Accounting**, July, 1994, p. 23-25.
5. Elsehennawy, A.K. et. al. , *Concepts and Attributes of Total Quality Management*, **Total Quality Management**, 2(1), 1991, pp. 80.
6. Garvin, D., *Quality on The Line*, **Harvard Business Review**, September-October, 1993. pp.64-75.
7. Gerner, J., Mc Intre, R., *Qis for Quality*, **Management Accounting**, September, 1993, p.39-40.
8. George, S. and A. Weinmerskirch, *Total Quality Management : Strategies and Techniques Proven at Today 's Most Successfull Companies*, New York, John Wiley & Sons, Inc, 1994.
9. Goestch, D.L. and S. Davis, *Introduction to Total Quality ; Quality, Productivity, Competitiveness*, Englewood, Cliffs, N.J: Prentice Hall International, Inc, 1994.
10. Idstein, J.R., *Small Company TQM*, *Management Accounting*, September, 1993, p. 37-38.
11. Jablosnki, K., *Implementing TQM : Competing in the Nineties Through Total Quality Management*, Albuquerque, Technical Management Consortium, Inc, 1992.
12. Jhonson, H.Thomas, *Relevance Regained : From Top-Down Control to Bottom-Up Empowerment*, New York, The Free Press, 1992.
13. Juran, J.M., *Juran in Leadership for Quality - An Executive Handbook*, New York, The Free Press, 1989.
14. Kaplan, R., Norton, D.P., *Using The Balance Scorecard as a Strategic Management System*, **Harvard Business Review**, January-February, 1996, p.75-85.
15. Levine. Constance, *How TQM Worked for One Firm*, : **Journal of Accountancy**, September, 1993, p. 73-79.
16. Lovelock, C., *Product Plus : How Product + Service = Competitive Advantage*, New York, Mc Graw-Hill, Inc, 1994.
17. Margavio Geannie. et. al., *Managing the Cost of Quality in the Era of Continous Improvement*, **CMA Magazine**, February, 1994, p. 29-31.
18. Mulyadi, *Sistem Informasi Yang Menciptakan Nilai*, Seminar Sehari - Menyongsong Kurikulum 1996 : Sosialisasi Mata Kuliah Pilihan Jurusan Akuntansi, Maret, 1996.
19. Pawitra, T., *Kepuasan Pelanggan Sebagai Keunggulan Daya Saing : Konsep, Pengukuran, dan Implikasi Strategik*, **Jurnal Manajemen**, Prasetya Mulya, Volume I, No. 1, 1993, pp. 1-9.
20. Porter, M.E., *Competitive Advantage*, New York, The Free Press.
21. Ross, J.E., *Total Quality Management : Text, Cases, and Reading*, Second Edition, London, Kogan Page Limited, 1994.
22. Spitzer, R.D., *TQM : The Only Source of Sustainable Competitive Advantage*, **Quality Progress**, 26, July, 1993, pp. 59-60.
23. Spitzer, R.D., *Valuing TQM Through Rogorious Financial Analysis*, **Quality Progress**, 26, July,1993, pp. 59-60.

24. Steingard, D.S. and Fitzgibbons, D.E., *A Postmodern Deconstruction of Total Quality Management (TQM)*, **Journal of Organizational Change Management**, 6 (5), 1994, pp. 27-42.
25. Turney, B.B.P., *Beyond TQM with Workforce Activity Based Management*, **Management Accounting**, September, 1994, p. 28-31.
26. Young, M., Carlson, D.A., *Activity Based Total Quality Management at American Express*, **Reading in Management Accounting**, New Jersey, Prentice Hall, 1995, p. 159-167.
27. _____, *Back to Basics ?*, **Management Accounting**, June, 1994, p. 13-15.