

Implementasi kebijakan *total quality management (tqm)* di pt pupuk kalimantan timur

Yantje Yophie Turang

Program Studi Doktor Manajemen Pendidikan, Universitas Mulawarman Samarinda.

Email: trunajaya_bt@yahoo.co.id

Abstrak

Dalam menghadapi persaingan pasar global yang semakin ketat dan kompetitif, menerapkan kebijakan implementasi *Total Quality Management (TQM)* sangat penting bagi keberhasilan jangka panjang organisasi perusahaan serta merupakan salah satu sumber keunggulan agar tercipta kinerja dan produktivitas menuju tercapainya budaya mutu perusahaan yang berlangsung secara terus menerus (*continous improvement*). Tujuan penelitian ini untuk mengetahui implementasi *TQM* dengan pendekatan *PDCA (Plan, Do, Check, Action)* melalui gugus-gugus mutu dan fokus kepada indikator yang diteliti yaitu Kebijakan Direksi sebagai panduan, Komitmen dan peran serta Manajemen, Budaya Organisasi dalam perusahaan, Motivasi Karyawan sebagai mentalitas dasar untuk melaksanakan program perusahaan, Metodologi penyelesaian masalah yang digunakan, Penghargaan yang diberikan perusahaan atas prestasi karyawan, serta program Pendidikan dan Pelatihan yang dilaksanakan dalam mendukung upaya implementasi *TQM*. Penelitian ini dilakukan di PT Pupuk Kalimantan Timur dengan teknik random sampling serta desain survei menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada karyawan perwakilan dari unit kerja dalam perusahaan dan wawancara sebagai instrumen pengumpulan data dengan Ketua Badan Pembina Manajemen Mutu Terpadu (BPMMT) sebagai penanggung jawab implementasi program.

Kata Kunci: Total quality management (tqm); pdca; motivasi karyawan; pendidikan dan pelatihan; penghargaan prestasi

Policy implementation of total quality management (tqm) in pt pupuk kalimantan timur

Abstract

In the face of global market competition increasingly fierce and competitive, apply the policy implementation of Total Quality Management (TQM) is very important for the success of long-term corporate organizations and is a source of excellence in order to create performance and productivity towards achieving a culture of quality companies that continues over time (continuous improvement). The purpose of this study to determine the implementation of TQM approach PDCA (Plan, Do, Check, Action) through clusters quality of GKM, PKM, SS / SSG and focus on the indicators studied were Policies Board of Directors as a guide, commitment and participation of Management, Culture existing organization took place today, Employee Motivation as a base mentality to implement corporate programs, problem-solving methodology used, the award is given for achievement company employees, as well as education and training programs are implemented in support of the implementation of TQM. This research was conducted at PT Pupuk Kalimantan Timur by random sampling technique and the design of the survey questionnaire distributed to the employee representatives of the units within the company and interviews as data collection instruments with the Chairman of the Board of Trustees of Integrated Quality Management (BPMMT) in charge of the implementation of the program.

Keywords: Total quality management (tqm); pdca; employee motivation; education and training; achievement award

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi saat ini, pergaulan antar bangsa telah berkembang menjadi dunia tanpa batas, baik dalam bentuk batas geografis, politis, ekonomi maupun batas sosial budaya. Tidak satupun negara di belahan dunia ini yang tidak saling berhubungan secara timbal-balik antara satu dengan yang lain dalam upaya untuk memiliki posisi tawar dalam konteks hubungan dan kerjasama antar negara, sangat diperlukan keunggulan komparatif sumber daya manusia. Jika tidak memiliki keunggulan komparatif dengan daya tawar yang diperhitungkan maka hubungan dan kerjasama tersebut hanya akan terjadi saling mendominasi, bukan saling memerlukan dengan prinsip simbiosis mutualisme.

Amerika Serikat pernah menikmati situasi dimana standar hidupnya tertinggi di dunia untuk jangka waktu lebih dari 100 tahun. Mereka pernah menjadi pelopor dan pemimpin dalam perkembangan faktor-faktor pendorong utama untuk peningkatan standar hidup, yaitu dalam perbaikan produktifitas, pertumbuhan dan inovasi. Kemampuan pengembangan manufaktur saat itu memberikan dasar ekonomi yang memungkinkan mereka membangun masyarakat dengan standar hidup terbaik. Akan tetapi sejak tahun 1980-an dominasi mereka mulai tergerogoti dengan hilangnya pasar, produktivitasnya tertinggal dari Jepang, tingkat pengangguran meningkat dalam sektor manufaktur, dan posisi kompetitifnya semakin terkikis dalam pasar global. Semua ini merupakan gejala dari penurunan sektor industri negara itu, dan para pesaing terutama Jepang, telah merebut banyak pasar dimana sebelumnya didominasi Amerika Serikat. Permasalahan tersebut sebenarnya dimulai semenjak berakhirnya Perang Dunia II. Pada saat itu mutu produk yang dihasilkan Jepang kurang baik untuk bersaing dalam pasar internasional, satu-satunya keunggulan Jepang adalah harga yang murah. Pada saat itu juga, Amerika Serikat memandang bahwa ancaman potensial dari produk-produk Jepang adalah aspek biaya bukan mutu.

Akan tetapi di lain pihak, perusahaan-perusahaan Jepang menyadari bahwa kunci sukses di masa mendatang adalah mutu. Oleh karena itu mereka sangat menaruh perhatian terhadap mutu, sementara perusahaan-perusahaan Amerika Serikat dan negara-negara Eropa hanya memusatkan perhatian pada biaya, justru perusahaan-perusahaan Jepang secara bertahap dan terus-menerus berusaha menciptakan infrastruktur sebagai dasar mutu, yaitu aspek SDM, proses dan fasilitas. Upaya perbaikan yang dilakukan Jepang, antara lain mengirimkan tim khusus ke luar negeri untuk mempelajari pendekatan-pendekatan yang dilakukan perusahaan asing dan menterjemahkan literatur asing yang terpilih ke dalam bahasa Jepang, mereka mengundang dosen-dosen asing untuk datang dan memberikan kursus-kursus pelatihan kepada para manajer.

Jepang akhirnya menemukan strategi-strategi untuk menciptakan revolusi dalam bidang mutu diantaranya: (1) para manajer tingkat atas secara personal mengambil alih pimpinan revolusi tersebut, (2) semua level dan fungsi menjalani program pelatihan untuk mengelola mutu, (3) perbaikan mutu dilakukan dengan revolusioner dan terus-menerus, tenaga kerja dilibatkan dalam perbaikan mutu melalui konsep pengendalian mutu (*quality control*) secara terpadu.

Berkat usaha-usaha tersebut, maka mutu barang-barang manufaktur Jepang, seperti mobil dan produk elektronika, melampaui mutu yang dihasilkan para pesaingnya dari negara-negara Eropa. Sebagai akibatnya, ekspor Jepang mengalami peningkatan yang sangat drastis sementara ekspor negara-negara Eropa mengalami penurunan. Selain itu, dominasi Amerika Serikat dalam beberapa industri kunci, seperti baja, otomotif, mesin industri, dan elektronika, mulai digantikan oleh Jepang.

Penyebab lain kegagalan Amerika Serikat dalam bersaing adalah aspek perhatian atau penekanan. Alasan mengapa Amerika unggul pada aspek-aspek kuantitatif dari suatu pekerjaan adalah karena aspek-aspek tersebut semenjak Perang Dunia II sangat diperhatikan, dihargai dan diberi status lebih baik. Hal ini menyebabkan industri Amerika kurang memperhatikan masalah kualitas produk. Selama dekade 1980-an, dimana pangsa pasar Amerika menurun tajam, pilihan para mahasiswa Amerika untuk jenjang perguruan tinggi adalah program *Master of Business Administration (MBA)*. Pada periode yang sama, sebagian besar mahasiswa pada universitas-universitas teknik di Amerika adalah mahasiswa asing (Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, 2003).

Dasar pemikiran perlunya TQM sangatlah sederhana, yakni bahwa cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah dengan memberikan mutu yang baik. Untuk menghasilkan terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses dan lingkungan. Cara terbaik agar dapat memperbaiki kemampuan komponen-komponen tersebut secara seimbang adalah dengan menetapkan TQM. Penetapan TQM dalam suatu perusahaan

dapat memberikan beberapa manfaat utama, yang pada gilirannya dapat meningkatkan laba serta daya saing perusahaan tersebut.

Perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi yang semakin pesat akan membawa pengaruh yang cukup besar dan signifikan bagi pertumbuhan ekonomi di Indonesia maupun dunia. Para pelaku bisnis perlu meyakini bahwa dalam situasi persaingan yang kompetitif mutlak diperlukan strategi yang handal agar produk yang dihasilkan memiliki keunggulan, yakni bebas menawarkan produk dengan berbagai cara, antara lain lewat harga yang kompetitif, diferensiasi produk serta mutu yang terbaik.

Kunci untuk meningkatkan daya saing suatu institusi atau organisasi perusahaan adalah mutu. Hanya perusahaan yang mampu menghasilkan barang atau jasa yang berkualitas kelas dunia yang dapat memenangkan kompetisi persaingan global. Mutu meliputi setiap aspek dari perusahaan dan sesungguhnya merupakan suatu pengalaman emosional bagi pelanggan. Para pelanggan ingin merasa senang dengan hasil pembelian mereka dan merasa bahwa mereka telah mendapatkan nilai terbaik. Pelanggan ingin memastikan bahwa uang mereka telah dibelanjakan dengan baik, dan mereka merasa bangga akan hubungan mereka dengan sebuah perusahaan yang bercitra mutu tinggi. Mutu bagi setiap institusi perusahaan merupakan agenda utama dan meningkatkan mutu merupakan tugas paling penting.

Menurut Tom Peters dan Nancy Austin, dalam bukunya *A Passion for Excellence*, mutu adalah sebuah hal yang berhubungan dengan gairah dan harga diri (Edward Sallis, 2002). Satu hal yang dapat diyakini bahwa mutu merupakan suatu yang akan membedakan antara yang baik dan sebaliknya.

Dalam kehidupan sehari-hari kita akan melakukan apa saja untuk mendapatkan mutu, terutama jika mutu sudah menjadi kebiasaan. Bertolak dari kenyataan tersebut, mutu dalam institusi atau perusahaan akhirnya merupakan hal yang membedakan antara kesuksesan dan kegagalan.

Organisasi-organisasi baik milik pemerintah maupun swasta, memahami mutu dan mengetahui rahasianya terutama menemukan sumber mutu sebagai sebuah cita-cita yang sangat penting. Pelaku-pelaku dunia industri termasuk dunia pendidikan menyadari keharusan untuk meraih mutu dan selalu menyampaikannya pada karyawan maupun anak didik, bahkan menetapkan sebuah definisi bahwa "Mutu sama dengan kepuasan pelanggan". Akan tetapi, langkah awal untuk mencapai mutu tidaklah sesederhana hanya mendengarkan pelanggan dan memberi respon pada mereka maka semua hal yang baik akan tercipta dengan sendirinya, artinya hal ini memberikan pemahaman bahwa mencapai peningkatan mutu dengan tujuan budaya mutu perlu keseriusan. Organisasi yang menganggap serius pencapaian mutu, memahami bahwa sebagian besar rahasia mutu berakar dari mendengar dan merespon secara simpatik terhadap kebutuhan dan keinginan para pelanggan dan kliennya. Meraih sukses mutu melibatkan keharusan melakukan segala hal dengan baik, dan sebuah institusi harus memposisikan pelanggan secara tepat dan proposional agar mutu bisa dicapai.

Sejarah telah membuktikan bahwa kebangkitan Jepang dalam bidang industri setelah kekalahan dalam Perang Dunia II, dimulai dengan membangun sistem mutu sampai keberhasilan dramatis bidang industri yang disampaikan kepada para ilmuwan Jepang oleh W. Edwards Deming. Keberhasilan meningkatkan mutu tersebut menjadi pusat perhatian berbagai negara di dunia yang tertarik untuk mempelajari bagaimana strategi perusahaan-perusahaan Jepang dalam menerapkan manajemen mutu. Dari hasil studi tentang keberhasilan perusahaan-perusahaan kelas dunia yakni dengan mengembangkan konsep mutu dalam perusahaan dan menerapkan Total Quality Management (TQM) sebagai salah "senjata ampuh" untuk memenangkan kompetisi dalam pasar global (Vincent Gaspersz, 2002).

Mutu dalam konteks Total Quality Management (TQM), merupakan sebuah filosofi dan metodologi yang membantu institusi atau perusahaan untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan, tetapi juga merupakan alternatif yang layak dipertimbangkan.

Dalam dunia industri, TQM adalah cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan tekanan ekonomi sehingga mampu bersaing lebih baik, walaupun tetap perlu disadari bahwa TQM tidak akan langsung membawa hasil dalam waktu yang singkat.

Esensi TQM adalah perubahan budaya (*change of culture*). Perubahan budaya suatu industri adalah sebuah proses yang lambat, dan tidak tergesa-gesa serta memerlukan waktu. Dampak TQM hanya akan dicapai apabila semua pelakunya merasa perlu untuk ikut terlibat. Makna sejati dari mutu tersebut harus mampu menyentuh pikiran dan hati semua pelaku.

PT. Pupuk Kalimantan Timur berdiri pada tanggal 07 Desember 1977, pada mulanya mengoperasikan pabrik Kaltim-1 yang berlokasi diatas kapal dan kemudian dengan adanya Kebijakan Pemerintah maka pabrik tersebut dialihkan serta dipindahkan lokasi didarat. Adapun dasar terhadap kebijakan tersebut bertujuan untuk dapat dilakukan pengoperasian pabrik dekat pada sumber bahan baku gas alam yang tersedia dalam jumlah yang cukup memadai berada di daerah Muara Badak. Selain itu kebijakan tersebut dipertimbangkan berdasarkan perbandingan risiko proses operasional pabrik jika dilaksanakan pengoperasian diatas kapal dengan di darat serta upaya pengembangan pembangunan dan perluasan wilayah pemukiman untuk dapat meningkatkan kegiatan ekonomi secara umum. Saat ini perusahaan telah mengoperasikan lima pabrik Urea dengan produksi sebesar 3 juta ton per tahun, Amoniak sebesar 2,43 juta ton per tahun serta 175 ribu ton NPK.

PT Pupuk Kalimantan Timur sebagai Perusahaan Negara memiliki tugas dan tanggung jawab selain untuk mencapai visi menjadi perusahaan agro-kimia yang memiliki reputasi prima dan misi menyediakan produk, jasa, dan pelayanan berdaya saing tinggi, menunjang program ketahanan pangan nasional, serta mendapatkan keuntungan dan laba, juga diberikan tugas dan tanggung jawab sosial lainnya, yaitu agar mampu memberikan kontribusi dan nilai tambah bagi kepentingan dan kesejahteraan masyarakat.

Sejak awal pengoperasian pabrik, sampai saat ini telah memasuki usia operasional dengan produksi urea dan amoniak dengan pencapaian kinerja perusahaan yang optimal. Memasuki usia pengoperasian pabrik yang relatif tua (> rata-rata 20 tahun) seperti saat ini memberikan isyarat bahwa perusahaan sudah seharusnya memahami serta melakukan upaya-upaya yang dapat dan mampu mempertahankan prestasi dan kinerja produktivitas, bahkan lebih dari itu harus melakukan terobosan yang strategis dengan melakukan inovasi-inovasi peningkatan mutu yang berkesinambungan secara terus-menerus di semua lini perusahaan.

Pengoperasian pabrik PT Pupuk Kalimantan Timur dengan pencapaian kinerja yang maksimal, menyadari bahwa prestasi tersebut tentunya diikuti dengan risiko-risiko korporasi strategis yang dapat mengagalkan pencapaian sasaran kinerja pada masa yang akan datang, yaitu risiko operasional, SDM, lingkungan dan lainnya, terutama bahan baku utama gas alam yang harus dapat menjamin keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang, termasuk pengelolaan aset dan peralatan pabrik yang sangat memerlukan pola penanganan dan pemeliharaan yang serius agar tetap dapat beroperasi dengan baik dan berproduksi sesuai dengan sasaran yang diinginkan.

Untuk menjawab tantangan tersebut, perusahaan selain harus tetap konsisten dan fokus untuk mempertahankan, dan upaya meningkatkan pencapaian kinerja melalui peningkatan mutu produk, jasa pelayanan serta juga fokus pada aspek SDM. Dengan kualitas SDM yang bermutu dan berkelas dunia dapat diyakini untuk mampu bersaing dalam persaingan global yang semakin lama semakin kompetitif. Pengoperasian pabrik PT Pupuk Kalimantan Timur dilakukan oleh SDM yang kompeten dan memiliki kemampuan yang dapat diandalkan, terbukti dengan terus bertambahnya pengembangan pabrik dan diikuti pula pengembangan variasi teknologi modern. SDM perusahaan tetap dapat melakukan pengoperasian pabrik dengan tingkat pencapaian produksi kinerja diatas kapasitas produksi kemampuan rata-rata pabrik masing-masing pabrik. Aspek SDM inilah yang menjadi risiko strategis perusahaan serta perlu dilakukan mitigasi dengan menerapkan Manajemen Risiko berbasis pada Standar Internasional ISO-31000. Salah satu indikator adalah jumlah karyawan yang akan memasuki masa pensiun yang tinggi, sampai tahun 2020, jumlah karyawan yang akan memasuki masa pensiun +/-400 orang. Manajemen perusahaan harus memahami dan menyadari bahwa SDM sebagai aset perusahaan yang memiliki kompetensi dan pengalaman yang sangat berharga harus dapat memberikan kontribusi dengan berbagi pengetahuan (*transfer knowledge*) kepada generasi SDM yang istilah "era milenial" untuk jaminan keberlangsungan perusahaan pada masa akan datang.

Berdasarkan uraian tersebut, melalui Surat Keputusan Direksi Nomor : 011/DIR/II.2008 dan Nomor: 08/DIR/II.2011 tentang Struktur Organisasi dan personalia pengurus Badan Pembina Manajemen Mutu Terpadu (BPMMT) PT Pupuk Kalimantan Timur serta tugas-tugas pokok yakni mengarahkan dan memberi kebijakan, membina kegiatan peningkatan mutu, inovasi dan produktivitas perusahaan yang selaras dengan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) serta bertanggung jawab terhadap evaluasi dan perbaikan proses kerja untuk mencapai kinerja terbaik, memperbaiki produk dan layanan serta mempertahankan proses kerja, selaras dengan perubahan dan arah bisnis perusahaan. Dengan mengembangkan kegiatan inovasi, produktivitas dan kreatifitas diharapkan dapat tercipta budaya mutu perusahaan sebagai kebutuhan karyawan.

Wujud komitmen dan konsistensi Manajemen PT Pupuk Kalimantan Timur dalam rangka mewujudkan visi menjadi perusahaan agro-kimia yang memiliki reputasi prima di Kawasan Asia dengan mengimplementasi *TQM*, maka melalui Memo General Manager Sumber Daya Manusia Nomor: 132/SDM/III.2015, tentang pembentukan Komite Operasional Inovasi yang diberikan tugas dan tanggung jawab untuk menunjang upaya peningkatan mutu yang berkelanjutan dengan melakukan inovasi diberbagai lini perusahaan dan membudayakan kegiatan mutu dan inovasi.

Sehubungan dengan uraian di atas, serta dalam rangka memberikan sumbangan pemikiran bagi implementasi *TQM* untuk terciptanya kinerja produktivitas sebagai budaya mutu perusahaan, maka perlu dilakukan penelitian secara mendalam berupa evaluasi kebijakan implementasi *TQM* di PT Pupuk Kalimantan Timur.

METODE

Desain Model Penelitian

Evaluasi dilakukan menurut organisasi yang teratur dan aturan evaluasi yang baik, semua orang yang terlibat, dilakukan pada waktu dan tempat yang tepat sesuai dengan apa yang telah direncanakan serta harus dibuat desain evaluasi program. Desain evaluasi program adalah suatu rencana yang menunjukkan bila evaluasi akan dilakukan dan dari siapa evaluasi atau informasi akan dikumpulkan selama proses evaluasi.

Jadi pada dasarnya suatu desain ialah bagaimana mengumpulkan informasi yang komparatif sehingga hasil program yang dievaluasi dapat dipakai untuk menilai manfaat dan besarnya program apakah diperlukan atau tidak.

Desain penelitian evaluasi memuat unsur-unsur yaitu memfokuskan, mengumpulkan, menganalisis, dan menyimpulkan atau kesimpulan, hal ini terkait dengan rumusan masalah sebagai berikut:

Validitas instrumen kuesioner.

Validitas instrumen kuesioner pada teknik angket dilakukan secara logis dan empiris melalui validasi isi dan konstruk. Validasi logis yaitu mencakup validasi isi yang ditentukan atas dasar pertimbangan (*judgment*) dari pakar. Sementara validasi empiris melalui ujicoba untuk menghubungkan performansi sebuah tes terhadap kriteria penampilan tes lainnya. Semua pertanyaan disusun berdasarkan kajian teori yang berkaitan dengan permasalahan yang diukur.

Validitas instrumen observasi.

Validitas instrument observasi menggunakan validasi logis yang dilakukan untuk validitas isi. Hal ini mengukur sejauh mana instrumen yang digunakan dalam penelitian telah mencerminkan keseluruhan aspek yang akan diukur.

Validitas instrumen dokumentasi.

Validitas instrument dokumentasi dilakukan untuk memvalidasi isi, yaitu dengan mengukur sejauhmana instrumen yang digunakan dalam penelitian ini telah mencerminkan keseluruhan aspek yang akan diukur. Validitas instrumen didasarkan pada hasil konsultasi dengan ahlinya dalam hal ini pembimbing disertasi. Berdasarkan hasil konsultasi terhadap instrumen dokumentasi dinyatakan bahwa instrumen ini telah mencerminkan aspek yang diukur dan dapat digunakan untuk pengambilan data penelitian.

Reduksi Data

Data yang diperoleh di lapangan ditulis dalam bentuk uraian rinci yang akan terus bertambah sejalan bertambahnya waktu penelitian. Untuk itu, laporan tersebut perlu direduksi, dirangkum, dipilih hal-hal yang pokok, difokuskan pada hal yang penting, dicari tema atau polanya. Laporan sebagai bahan mentah disingkat, direduksi, disusun lebih sistematis sehingga lebih mudah dikendalikan. Setelah data tersebut terkumpul dan tercatat, selanjutnya direduksi yaitu: menggolongkan, mengartikan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasikan data sehingga mudah untuk disimpulkan.

Jika yang diperoleh kurang lengkap, maka peneliti mencari lagi data di lapangan yaitu di unit-unit kerja perusahaan atau pusat data base BPMMT di PT Pupuk Kalimantan Timur. Proses reduksi ini berpedoman pada fokus penelitian yaitu Evaluasi Kebijakan Implementasi *TQM* di PT Pupuk Kalimantan Timur.

Langkah selanjutnya adalah menyusun data reduksi dalam bentuk satuan-satuan. Satuan ini tidak lain adalah bagian terkecil yang mengandung makna yang bulat dan dapat berdiri sendiri terlepas dari bagian yang lain.

Dalam hal ini peneliti setelah mengambil data-data yang diperlukan di unit-unit kerja atau pusat database BPMMT. Setelah semua data terkumpul, maka peneliti menggolongkan, pilih hal-hal pokok, fokuskan pada hal yang penting, dicari tema dan polanya, sehingga menghasilkan bahwa identitas perusahaan, data jumlah karyawan, karyawan inovator, sarana pendukung, data karyawan, rencana program peningkatan mutu, RKAP data sangat penting dalam pengumpulan data base implementasi program TQM.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Kebijakan Direksi tentang Struktur Organisasi, Tugas Tanggung Jawab dan Kewenangan.

Berdasarkan uraian dan penelusuran dokumen dan data pendukung lainnya seperti pada uraian hasil penelitian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi tugas dan tanggung jawab Badan Pengendalian Manajemen Mutu Terpadu (BPMMT) pada kondisi aktualnya terdapat kesenjangan dimana SDM yang bertugas dalam status fungsional dan sukarela mengakibatkan terjadi tumpang tindih tugas dan tanggung jawab dengan tugas utama pada unit kerja masing-masing, tidak dapat berkonsentrasi dan tidak fokus pada upaya implementasi *TQM* terutama peningkatan mutu total dan produktifitas menuju daya saing perusahaan tidak dapat berlangsung secara optimal. Pada bagian yang lain bahwa SDM yang ditugaskan tidak memiliki kompetensi yang memadai dan tidak merata sehingga mengakibatkan memerlukan waktu untuk beradaptasi dengan program mengakibatkan tidak terlaksananya tugas dan tanggung jawab secara optimal karena terjadinya tugas rangkap dan *overlapping* SDM yang berdampak pada rendahnya pencapaian upaya peningkatan indikator penting rendahnya pertumbuhan peningkatan mutu inovasi dan produktifitas menuju budaya mutu perusahaan.

Komitmen Manajemen

Bentuk komitmen manajemen dilaksanakan melalui peran serta dan perilaku nyata yang merupakan cerminan dari fungsi sebagai kepala unit kerja terutama dalam mendukung kegiatan peningkatan mutu melalui penyelesaian masalah-masalah dan memitigasi risiko yang dapat mengagalkan tercapainya *KPI (Key Performance Indicator)* unit kerja bahkan sasaran perusahaan. Sebagai manajer selain menjadi motivator sekaligus menjadi fasilitator dalam proses kegiatan gugus mutu. Indikator komitmen manajemen nampak pada peran serta aktif dan nyata sebagai fasilitator melalui perilaku bermutu akan memberi dampak teladan penguasaan implementasi *TQM* memberikan motivasi bagi karyawan dalam ruang lingkup tugas bersama untuk terus melakukan inovasi dan penyelesaian masalah yang ada dalam unit kerja masing-masing.

Budaya Mutu Perusahaan

Aspek budaya inovasi perusahaan yang dimaksud adalah sejauh mana pemahaman dan motivasi karyawan dalam upaya implementasi kegiatan inovasi dan perbaikan berkesinambungan terus menerus secara sukarela yakni melakukan inovasi dan perbaikan serta penyelesaian masalah dalam pekerjaan sehari-hari. Karyawan memiliki kemauan dan perilaku nyata atau motivasi dan pemahaman bahwa masalah dalam pekerjaan dipastikan selalu ada dan membutuhkan sentuhan dari para pelaku mutu dengan penyelesaian masalah yang dihadapi dalam pekerjaan agar dapat memberi kontribusi pada upaya peningkatan pencapaian target sasaran perusahaan.

Motivasi Karyawan

Pada saat ini karyawan telah melakukan upaya sadar dan perilaku dan secara sukarela melalui implementasi *TQM* yang didelegasikan oleh manager unit kerja tercipta komunikasi, hubungan inter personal diantara karyawan bersama-sama bekerja dan melakukan upaya inovasi peningkatan mutu, mengatasi masalah yang terjadi, pelibatan dan pemberian wewenang karyawan dalam pengambilan keputusan dan lingkungan kerja yang cocok serta alat-alat keterampilan kerja dan sistem kerja dan prosedur yang sederhana, tercermin dalam kegiatan gugus mutu yang pada proses pemecahan masalah dilakukan melalui *brainstorming* dan melibatkan karyawan dan kepala bagian, manager selaku fasilitator dengan menandatangani risalah sebagai bentuk kepercayaan melalui penilaian wawancara gugus mutu pada saat pelaksanaan kegiatan Konvensi Mutu Internal atau *PKT Innovation Awarding (PIA)*. Dalam wawancara gugus mutu pada KMI/PIA, pada umumnya karyawan dengan sukarela

untuk membentuk gugus mutu guna menyelesaikan masalah dalam unit kerja serta menciptakan karya inovasi, solusi agar pengoperasian pabrik dan proses pekerjaan dapat berlangsung dengan baik.

Metodologi PDCA.

Mengacu pada dokumen-dokumen hasil penyelenggaraan Konvensi Mutu Internal (KMI) atau *PKT Innovation Awarding (PIA)* bahwa metodologi *PDCA* Delapan Langkah dan Tujuh alat yang terdapat panduan mutu, telah digunakan oleh seluruh gugus mutu sebagai metodologi dan alat bantu bagi karyawan dalam upaya penyelesaian masalah dan menemukan alternatif solusi yang disiapkan serta hasil pencapaian gugus-gugus mutu berdasarkan aspek QCD(S,E)M serta dapat diketahui melalui epidance berupa risalah gugus mutu dan presentasi gugus mutu masing-masing pada saat mengikuti KMI atau *PIA*.

Berdasarkan uraian diatas bahwa metodologi *PDCA* Delapan Langkah Tujuh alat bantu telah digunakan dengan baik dan benar sesuai dengan kaidahnya oleh karyawan melalui gugus-gugus mutu sesuai kaidah yang berlaku sehingga dapat disimpulkan tidak terdapat kesenjangan.

Penghargaan & Pengakuan Prestasi.

Tujuan dilakukannya penilaian kinerja adalah sebagai alat diagnostik dan proses penilaian terhadap perkembangan individu, tim atau kelompok dan organisasi perusahaan, secara khusus karyawan manajemen selaku fasilitator dan karyawan yang tergabung dalam gugus-gugus mutu. Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa dalam rangka memotivasi karyawan untuk melakukan upaya peningkatan mutu secara berkelanjutan telah dilaksanakan dan diberikan penghargaan sesuai standar kriteria penilaian berbasis kinerja, serta dapat berkontribusi dalam upaya meningkatkan pencapaian produktivitas kinerja yang akan mendorong tercapainya budaya perusahaan. Hal ini dapat diartikan bahwa dalam rangka mencapai peningkatan kinerja perusahaan telah diterapkan dan memiliki kontribusi pencapaian sasaran perusahaan.

Program Pendidikan dan Pelatihan.

PT Pupuk Kalimantan Timur dalam upaya membangun budaya mutu dengan melaksanakan program Pendidikan dan Pelatihan sebagai bagian dari implementasi *TQM* yang secara berjenjang dan bertahap melalui pelatihan internal maupun external. Tujuan Program untuk pemahaman dan pengetahuan dengan pengembangan persepsi inovasi serta aktualisasi karyawan dalam melaksanakan program inovasi perusahaan menuju pencapaian sasaran strategis perusahaan. Materi disusun oleh bidang yang bertanggung jawab dalam pengembangan materi dan pelatihan mutu dan inovasi dan senantiasa menyesuaikan dengan dinamika yang ada dan berlaku sesuai kaidah pendekatan penyelesaian masalah *Plan, Do, Check, Action*) Delapan Langkah Tujuh Alat (*PDCA* Delta).

SIMPULAN

Struktur Organisasi dan kepemimpinan

Struktur organisasi pelaksana kebijakan implementasi *TQM* melalui kegiatan gugus-gugus mutu di dalam lingkungan PT Pupuk Kalimantan Timur, guna tercapainya sasaran peningkatan mutu dan produktifitas, peningkatan daya saing menuju tercapainya budaya mutu perusahaan yang berlangsung secara berkesinambungan telah terlaksana dan berjalan, namun perlu dilakukan tindakan perbaikan yang disebabkan adanya tumpang tindih terutama pada tugas tanggung jawab dengan tugas rutin sesuai job description di unit kerja yang menyebabkan karyawan tidak fokus dalam dalam implementasi kebijakan *TQM* yang berdampak pada kurang optimalnya pencapaian peningkatan mutu dan produktivitas kinerja serta akan berpengaruh dan berkontribusi pada pencapaian sasaran dan tujuan tercapainya budaya mutu perusahaan juga kurang optimal.

Pada bagian lain berdasarkan pada Surat Keputusan Direksi tentang tugas dan tanggung jawab pejabat struktural dalam implementasi *TQM* telah dilaksanakan, namun pada pelaksanaannya tidak memiliki kualifikasi dan kompetensi yang memadai dalam bidang *TQM*, sehingga berdampak signifikan pada proses pengambilan keputusan dan lemahnya kepemimpinan mutu berakibat tidak terselenggaranya program implementasi *TQM* dan berpengaruh signifikan pada upaya peningkatan mutu dan produktivitas kinerja dalam pencapaian budaya mutu perusahaan.

Komitmen Manajemen

Peran serta aktif manajemen sebagai fasilitator telah dapat berperan dalam komitmen dan perilaku partisipasi langsung sesuai dengan pola kepemimpinan *TQM* untuk memberikan motivasi pada karyawan dalam upaya melakukan inovasi penyelesaian masalah dalam tugas pekerjaan sehari-

hari, meningkatkan kerjasama kelompok, membina hubungan hirarki atasan dan staff, telah dilaksanakan berdasarkan tugas dan tanggung jawabnya, namun masih perlu didukung dengan pemahaman tentang metodologi PDCA Delta yang digunakan oleh karyawan dalam gugus-gugus mutu terutama dalam interpretasi pada setiap tahapan langkah dan penggunaan alat bantu mutu yang sesuai dalam penyelesaian masalah.

Budaya Mutu dan Inovasi

Secara bertahap jumlah karyawan yang berperan aktif dalam kegiatan gugus mutu meningkat karena pemahaman dan perilaku karyawan serta motivasi dalam memahami bahwa mutu adalah dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang kondusif, dukungan dan perilaku manajemen dan kepemimpinan mutu, dukungan infrastruktur yang memadai, terdapat pengakuan dan penghargaan bagi karyawan, untuk menghasilkan ide-ide kreatif dan inovatif di unit kerja masing-masing dengan prinsip mutu memerlukan pelibatan dan keterlibatan seluruh karyawan bekerja sama dan peran aktif serta berkesinambungan dalam upaya peningkatan produktivitas kinerja menuju tercapainya budaya mutu perusahaan.

Motivasi Karyawan

Dalam implementasi TQM, Motivasi karyawan dalam pelibatan dan keterlibatan karyawan secara langsung dalam upaya penyelesaian masalah dalam pekerjaan pada unit kerja masing-masing melalui gugus mutu dengan ide kreatif dan inovatif telah mendukung upaya peningkatan budaya mutu perusahaan dengan adanya kebijakan Direksi melalui adanya penyebaran pada tiap unit kerja memiliki minimal 1 gugus mutu pada masing-masing bagian unit kerja. Hal tersebut dapat dibuktikan dalam partisipasi nyata gugus-gugus mutu pada KMI/PIA bahwa masing-masing unit kerja departemen sesuai jumlah departemen yang ada di lingkungan perusahaan.

Metodologi PDCA

Dalam TQM, metodologi penyelesaian masalah yang digunakan sebagai pendekatan penyelesaian masalah oleh gugus-gugus mutu dengan pendekatan PDCA Delta telah diterapkan dan dilaksanakan berdasarkan kaidah-kaidah yang berlaku namun masih terdapat kelemahan dalam hal interpretasi makna pada tiap langkah-langkah sesuai PDCA, serta kesesuaian penggunaan alat bantu mutu yang digunakan guna pengambilan keputusan. Hal ini dapat dibuktikan melalui risalah dan hasil wawancara gugus mutu pada pelaksanaan KIM/PIA.

Penghargaan dan pengakuan prestasi

Dalam TQM, penghargaan dan pengakuan atas prestasi karyawan akan memberikan kontribusi signifikan sebagai motivasi yang menggerakkan agar karyawan dapat menciptakan ide-ide inovasi, menyelesaikan masalah-masalah dalam pekerjaan serta perilaku nyata untuk mendukung upaya peningkatan produktivitas kinerja menuju tujuan dan sasaran terciptanya budaya mutu perusahaan secara berkesinambungan.

Tata cara atau pola pemberian penghargaan atas prestasi gugus-gugus mutu yang telah dilaksanakan dan diberikan dalam bentuk penghargaan kontribusi pada penilaian Key Performance Individu (KPI) pada aspek tarce force secara dan pemberian secara berjenjang dengan dasar keikutsertaan dalam kompetisi KMI/PIA secara internal dengan kategori terbaik sesuai kriteria internal Gold, kategori gold dalam KMI/PIA menjadi utusan perusahaan pada kompetisi tingkat Nasional atau Temu Karya Mutu dan Produktivitas Nasional (TKMPN) dengan kriteria minimal Platinum atau Diamond, untuk menjadi utusan perusahaan di tingkat internasional yaitu International Convention Quality Control Cycle (ICQCC).

Pendidikan dan Pelatihan

Dalam implementasi TQM, program Program Pendidikan dan Pelatihan berkontribusi pada SDM yang akan terlibat langsung dalam pelaksanaan TQM melalui gugus-gugus mutu pada penyelesaian masalah dalam pekerjaan sehari-hari. Kemampuan dan pemahaman terhadap metodologi PDCA pendekatan yang digunakan akan mendorong karyawan untuk berpartisipasi dan memiliki motivasi yang kuat dalam bekerja.

Pelaksanaan program pelatihan bagi karyawan baik sebagai gugus mutu dan fasilitator bagi karyawan manajemen telah dilaksanakan secara periodik dengan materi dan instruktur internal perusahaan yang memiliki kualifikasi dan sertifikat kompetensi bidang mutu serta untuk penilai dengan melibatkan provider eksternal.

Dalam mendukung upaya peningkatan mutu dan produktivitas kinerja menuju budaya mutu perusahaan, masih terdapat kelemahan serta pelaksanaan pelatihan yang belum optimal dan pemahaman yang kurang merata yang diakibatkan karena kurangnya dukungan atasan kepada karyawan sebagai instruktur dan waktu yang diberikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akdon. 2006. *Strategic Management for Educational Management*. Bandung: Alfabeta.
- Aina, Sola .& Oyeyemi Kayode. 1883. *Application of Total Quality Management in the Classroom*. *British Journal of Arts and Social Science*. ISSN. 2046-9578. Vol.11 No.1 (2012).
- Atmodiwirio, Soebagio. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Ardadizya Jaya, 2000.
- Aminatul, Zahroh. *Total Quality Management*. Yogja : AR-RUZZ Media, 2014.
- Atmadi, Sutrisno. *Panduan Membangun Gugus Mutu*. Tangerang: PT Bernam Citra Perkasa, 2011.
- Atmadi, Sutrisno. *Tujuh Alat Bantu Analisa Masalah Gugus Mutu*. Tangerang: PT Bernam Citra Perkasa, 2011.
- Al-Qahtani, Norah Dhafer. *The Impact of Total Quality Management On Organizational Performance*. *European Journal Of Businnes and Management*. Vol.7. No. 36, 2015.
- Bahaudin, Taufik. *Brainware Management, Memenangkan Knowledge Competition*. Jakarta: Elex Media Komputindo, 2003.
- Benyamin, Alexander. *Execution Leader, Kunci Sukses Memimpin Perusahaan*. Jakarta: Prima Grafika, 2014.
- Brienkerhoff, R.D. Brethower, D.M. Hlujchji,T.Et. a.l *Evaluation a Practitioners Guide for Traners and Educator*. Western Michigan: Klowernijh off Publishing.
- Buttle, Francis. 2007 *Customer Relationship Management*. Indonesia: Bayumedia Publishing.
- Carl V. Patton & David S.Sawicki. 1986. *Basic Methods of Policy Analysis & Planning*. New Yersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Chabib, Thoha. 1996. *Teknik Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- David L. Goetsch dan Stanley B. Davis. 2002. *Pengantar Manajemen Mutu*, Jakarta: Prenhallindo, 2002, Jilid 1 dan 2.
- Dorothea, Wahyu Ariani, 2004. *Pengendalian Kualitas Statistik (Pendekatan Kuantitatif dalam Manajemen Kualitas)*. Yogyakarta: ANDI.
- Dennis A. Rondinelli and G. Shabbir Cheeme, 1998. *Decentralization and Development: Policy Implementation in Developing Countries*. California: Sage Publication Inc.
- Drennan Lynn, T. 1999. *Total Quality Management in the Scottish Universities*. Glasgow Caledonian University. Scotland.
- Evans, James R. 2005. *Total Quality Management, Organization and Strategy*. Canada: Thomson South-Western.
- Fernandes, H,J,X. 1984. *Evaluation of Educational Program*. Jakarta: National Education Planning and Curriculum Development.
- Gronlund, N.E. & Linn, R.L. 1990. *Measurment and Evaluation in Teaching*. New York: Macmillan Publishing Company.
- George Stephen and Arnold. 1994. *Weimerskirch. Total Quality Management, Strategies and Techniques Provenat Today's Most Successfull Companies*. Kanada: Published by John Wiley & Sons,Inc.
- Gaspersz Vincent. 2002. *Total Quality Management*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

-
- Gaspersz Vincent. 2002. Konsep VINCENT, Penerapan Konsep VINCENT tentang Kualitas dalam Manajemen Bisnis Total. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Gaspersz, Vincent. 2011. Avanti Fontana. Lean Six Sigma for Manufacturing and Service Industries. Bogor: Vinchristo Publication.
- Gaspersz, Vincent. 2011. Avanti Fontana. Integrated Management Problem Solving. Bogor: Vinchristo Publication.
- Gaspersz, Vincent. 2007. GE Way And Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Gerson, Richard F., Mengukur Kepuasan Pelanggan, Panduan Menciptakan Pelayan Bermutu. Jakarta : PPM.
- Gharakhani Davood, Hossein Rahmati, M. Reza Farrokhi, Arshad Farahmandian. 2013. Total Quality Management and Performance. American Journal of Industry Engineering. Vol. 1,h 46-50.
- Goldberg, Jacquelin S., and Bryan R. Cole. 2002. Quality Mangement In Education: Building Excellence and Equity in Student Performance. North Broward County, Florida: QMJ. Vol.9/No.4/2002.
- Hanafi, Mamduh M. 2009. Manajemen Risiko. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Heinz Weihrich and Harold Koontz. 1993. Management a Global Perspective. New York: McGrow.Hill.Inc. Ten Edition.
- International Standard. 2008. ISO 9001, Quality Management System Requirements. Jakarta: Ahlindo Konsultan Utama. Fourth Edition.
- Iswara, Singgih., Hadi Sriwiyana. Filsafat Ilmu dalam Pendidikan Tinggi. Jakarta: Cintya Press.
- Juran, J.M., Merancang Mutu. 1996. Rancangan Baru Mewujudkan Mutu ke dalam Barang dan Jasa. Jakarta: Pustaka Binawan Pressindo.
- Joiner, Therese A. 2007. Total Quality Management and Performance. The Role of Organization Support and co-worker support. International Journal of Quality & Realibility Management. Vol.24 No. 6. pp 617-627.
- Kasali, Rhenald. Change. 2015. Leadership Non-Finito. Jakarta: Mizan Media Utama.
- Kasali, Rhenald. 2014. Let's Change: Kepemimpinan, Keberanian dan Perubahan. Jakarta: PT Gramedia.
- Kaufman R. & Susan Thomas. 1980. Evaluation without Fear. New York: New view Point.
- Korankye, A. Addae.2013. TQM: A source of Competitive Advantage. A Comparative Study of Manufacturing and Service Rirms In Ghana. International Journal of Asian Social Science. 3(6): 1293-1305.
- May, Matthew E., The Elegant Solution. 2007. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Miles, Matthew B., A. Michael Huberman. 1992. Analisis Data Kualitatif. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Moleong, Lexy J. 2002. Metode Penelitian Kualitatif. Bandung: Rosdakarya. Edisi Revisi.
- Muttaqin dan Dharmayanti. Pengaruh Implementasi TQM. 2015. Jurnal Akutansi/Volume XIX, No.01, Januari : 68-78.
- Munir, Risfan. 2011 Manajemen Apresiatif. Bandung: Kaifa.
- Purwanto, Iwan. 2008. Manajemen Strategi. Bandung: Yrama Widya.
- Powell, Thomas C. 2005. Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study. Strategic Management Journal is Currently published by John Wiley & Sons. <http://www.jstor.org/2005>.
-

-
- Nana, Syaodih S., Metode Penelitian Pendidikan. Bandung: Kerjasama UPI dengan Remaja Rosdakarya.
- Sadikoglu, Esin and Hilal Olcay. 2014. The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and The Reason of and the Barriers to TQM Practices in Turkey. Hindawi Publishing Corporation. Volume. Article ID 537605.
- Sagala, Syaiful. 2000. Administrasi Pendidikan Kontemporer. Bandung: Alfabeta.
- Sallis, Edward. 2012. Total Quality Management in Education, Manajemen Mutu Pendidikan. Yogyakarta: IRCiSoD.
- Samora, Larry A & Richard E. Porter. 1991 Communication Between Cultures. USA.
- Scavia B. Anderson & Samuel Ball. 1978. The Profesional and Practice of Program Evaluation, San Francisco: Yossey Bass Publisherss.
- Suharyanto, Hadriyanus, Agus Heruanto Hadna. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Media Wacana.
- Stoner, James A.F., R Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr. 2003. Manajemen. Jakarta : Indeks Gramedia Grup.
- Susilo Leo J., Victor Riwo Kaho. 2011. Manajemen Risiko berbasis ISO 31000. Jakarta: PPM.
- Sudarsono, F.X. 1994. Penelitian Evaluasi. Yogyakarta: Lembaga Penelitian IKIP.YK.
- Suharsimi, A. 2002. Prosedur Penelitian suatu pendekatan praktek. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sugiyono. 2010. Memahami Penelitian Kualitatif. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2011. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Solichin, A.B. 2004. Analisa Kebijakan: Dari formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sopiah. 2008. Perilaku Organisasional. Yogyakarta: Andi.
- Tayibnas, F.Y. 2000. Evaluasi Program. Jakarta : Rineka Cipta.
- Tjiptono, Fandy & Anastasia Diana. 2003. Total Quality Management. Yogyakarta: Andi. Edisi Revisi.
- Tjiptono, Fandy & Anastasia Diana. 2005.Total Quality Service. Yogyakarta: Andi.
- Wand, Edwin and Gerald W. Brown, Essensial of Educational Evaluation, New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Wahab, Abdul Azis. 2011. Anotomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan. Bandung : Alfabeta.
- Weiss. Carol H. 1972. Evaluation Research. Englewoods cliffs: Prentice Hall.
- Wibowo. 2013. Manajemen Kinerja. Jakarta : Rajawali Pers.
- William C. Frederick, Keith. Daavis and James E. Post. Business and Society Corporate Strategy Policy, Ethics, Sixth Edition. New York: Mc Graw Hill Publishing Company.
- Winarno, Budi. 2007. Kebijakan Publik, Teori Proses. Yogyakarta : Media Presindo.
- Ula Skomatul, S. 2013. Buku Pintar Teori-teori Manajemen Pendidikan Efektif. Yogyakarta.
- Usman, Husaini. 2014. Manajemen: Teori, Praktek dan Riset Pendidikan. Jakarta: Bumi Aksara.
- Yeremias, T. Keban. 2004. Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik Konsep,Teori dan Isu. Jakarta: Gava Media.
- Yvonna, S. Lincoln dan Egon G. Guba. 1985. Naturalitic Inquiry. London: Sage Publications.
- Zairi, Mohamed, 1993. Total Quality Management for Engineers. Houston-Texas. Gulf Publishing Company.
-