

Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* Terhadap Complain Pelanggan Pada Bagian Operasional PT Frisian Flag Indonesia

Subawa^{1*}, Rudi Pamungkas²

^{1,2} Manajemen Administrasi; Universitas Bina Insani; Jl. Siliwangi No 6 Rawa Panjang Bekasi Timur 17114 Indonesia. Telp. (021) 824 36 886 / (021) 824 36 996.
Fax. (021) 824 009 24; email: , subawa@binainsani.ac.id, rpmngks22@gmail.com

* Korespondensi: subawa@binainsani.ac.id

Diterima: 03/12 ; Review: 12/12; Disetujui: 15/12

Cara sitasi: Subawa S, Pamungkas R. 2022. Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* Terhadap Complain Pelanggan Pada Bagian Operasional PT Frisian Flag Indonesia. Jurnal Administrasi Kantor. 10 (2): 180-193.

Abstrak: Kualitas menjadi hal yang paling mendasar dalam suatu industri, terutama untuk industri susu dan hasil olahan susu. *Total Quality Management* (TQM) merupakan sistem yang digunakan untuk menjalankan standar dalam peningkatan kualitas dan merupakan komitmen perusahaan dalam pengembangan mutu yang melibatkan seluruh elemen karyawan agar dapat bersaing secara global. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana Pengaruh penerapan TQM Terhadap Kepuasan pelanggan pada bagian operasional PT Frisian Flag Indonesia (FFI). PT FFI adalah produsen produk-produk nutrisi berbasis susu untuk anak-anak di Indonesia dengan merek Frisian Flag, yang juga dikenal sebagai Susu Bendera. Metode penelitian yang digunakan adalah dengan analisis data kualitatif deskriptif yang didapatkan melalui observasi, wawancara dan dokumentasi untuk digunakan dalam memperkuat data saat membandingkan teori dengan implementasi dilapangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan TQM di PT FFI mempunyai pengaruh 61% terhadap menurunkannya complain customer. Akan tetapi, dalam pelaksanaannya keterlibatan karyawan masih harus menjadi perhatian karena masih terdapat karyawan yang tidak berperan aktif dalam pelaksanaan TQM, sementara prinsip dan komponen TQM menjelaskan bahwa diperlukan keterlibatan aktif seluruh karyawan.

Kata kunci: Konsumen , *Total Quality Management*, Pengaruh

Abstract: *Quality is the most basic thing in an industry, especially for the dairy and dairy products industry. Total Quality Management (TQM) is a system used to implement standards for quality improvement and is the company's commitment to quality development which involves all elements of employees so that they can compete globally. The purpose of this study was to find out how the influence of TQM implementation on customer satisfaction at the operational division of PT Frisian Flag Indonesia (FFI). PT FFI is a manufacturer of dairy-based nutritional products for children in Indonesia under the Frisian Flag brand, which is also known as Susu Bendera. The research method used is descriptive qualitative data analysis obtained through observation, interviews and documentation to be used to strengthen the data when comparing theory with implementation in the field. The results showed that the implementation of TQM at PT FFI had a 61% effect on reducing customer complaints. However, in practice, employee involvement must still be a concern because there are still employees who do not play an active role in implementing TQM, while the principles and components of TQM explain that the active involvement of all employees is required.*

Keywords: *Customer, Total Quality Management, Influence*

1. Pendahuluan

Perkembangan perusahaan *Beverage dan Food* saat ini berkembang sangat pesat padahal perusahaan ini sangat sensitive sekali dengan complain pelanggan, karena berhubungan dengan cita rasa yang berbeda-beda. Sehingga kepuasan pelanggan sangat penting diperhatikan agar perusahaan mampu bersaing secara terbuka. Kondisi ini menuntut perusahaan yang ada untuk dapat meningkatkan kualitas agar dapat bersaing dengan perusahaan lain. Untuk dapat bersaing dalam memenangkan persaingan perusahaan harus mampu menjalankan aktivitas yang menjadikan customer menjadi delighted dan tidak hanya puas. Untuk itu perusahaan harus mampu melakukan perubahan atau kaizen secara berkala atau *continue*. Serta perusahaan harus mampu mengurangi pekerjaan yang menimbulkan *defect -defect* atau pekerjaan ulang yang tidak menambah *value added*. Sehingga dibutuhkan tool untuk mengendalikan kegiatan bisnis perusahaan salah satunya dengan *Total Quality Manajemen (TQM)*. Kinerja perusahaan dalam pengembangan mutu secara signifikan dipengaruhi oleh beberapa hal, yaitu: (1) fokus pada pelanggan, (2) obsesi terhadap kualitas, (3) pendekatan ilmiah, (4) komitmen jangka panjang, (5) kerjasama tim, (6) perbaikan sistem secara berkesinambungan, (7) pendidikan dan pelatihan, (8) kebebasan yang terkendali, dan (8) kesatuan tujuan dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan [Zaqi dan Suseno 2014].

PT Frisian Flag Indonesia merupakan perusahaan yang memproduksi produk berupa susu dalam kemasan. Beberapa produk tersebut dikonsumsi oleh bayi baik *infant* maupun *toddler*. Oleh karena itu, kualitas harus menjadi tanggung jawab dari setiap orang didalam perusahaan dimana kualitas merupakan tujuan utama dalam TQM. Penerapan TQM sangat penting untuk merespon complain dari pelanggan sehingga dengan respon cepat tersebut meningkatkan kinerja perusahaan dalam pengembangan mutu agar perusahaan dapat menghasilkan produk yang berkualitas dan berdaya saing global.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka rumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana Pengaruh penerapan *Total Quality Management* terhadap kepuasan pelanggan pada bagian Operasional PT Frisian Flag Indonesia. Manfaat penelitian ini bagi pembaca dan Universitas untuk menambah ilmu pengetahuan mengenai penerapan TQM pada perusahaan. Bagi peneliti selanjutnya dapat menjadi bahan masukan dan

pengembangan variable penelitian yang relevan. Serta, bagi perusahaan sebagai bahan masukan dan saran mengenai peningkatan kualitas di PT Frisian Flag Indonesia dengan menggunakan TQM.

A. Pengertian Produk

Sesuatu yang dapat ditawarkan dipasar dan bisa memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan disebut produk [Zebua, 2018:7]. Produk bisa dibedakan menjadi produk jasa dan produk fisik, sehingga untuk kedua jenis produk ini harus diperhatikan agar kepuasan pelanggan terpenuhi.

B. Pengertian Kualitas

Secara eksplisit dan implicit kualitas adalah suatu strategi dasar bisnis yang menghasilkan barang dan jasa yang memenuhi kebutuhan dan kepuasan konsumen internal dan eksternal. [Juharn, 2017:8]. Secara umum kualitas diartikan sesuai dengan keinginan pelanggan.

C. Pengertian *Total Quality Management* (TQM)

Total Quality Management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas jasa, produk, manusia, proses, dan lingkungannya [Juharni, 2017:8]. Dalam hal ini TQM digunakan sebagai tool bahwa perusahaan harus mengontrol aktivitas perusahaan secara menyeluruh dari bagian hulu sampai hilir.

D. Tujuan *Total Quality Management* (TQM)

Tujuan TQM adalah untuk memberikan produk atau jasa berkualitas yang memenuhi kebutuhan dan kepuasan para konsumen berkelanjutan (*sustainable satisfaction*) yang pada gilirannya akan menimbulkan pembelian berkesinambungan sehingga dapat menimbulkan produktivitas produsen mencapai skala ekonomis dengan penurunan biaya produksi [Juharni, 2017:21-23].

E. Prinsip-Prinsip *Total Quality Management* (TQM)

TQM memiliki empat prinsip utama yang merupakan sasaran dalam pengelolaan organisasi, yaitu:

- a. Kepuasan Pelanggan, dalam TQM kualitas ditentukan oleh pelanggan. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek termasuk didalamnya harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu, segala aktivitas organisasi harus dikoordinasikan untuk memuaskan pelanggan.

- b. Respek Terhadap Setiap Orang, dalam organisasi yang mengutamakan kualitas, karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas khas yang menjadikan karyawan sebagai sumber daya organisasi yang paling berharga. Oleh karena setiap orang dalam organisasi harus dilibatkan dan diparticipasikan dalam pengambilan keputusan.
- c. Manajemen Berdasarkan Fakta, dalam organisasi kelas dunia akan mengambil keputusan yang berdasarkan fakta bukan pada perasaan.
- d. Perbaikan Kesenambungan, untuk dapat sukses setiap organisasi perlu melakukan proses yang sistematis dalam melaksanakan perbaikan yang berkesinambungan. Konsep yang berlaku adalah konsep PDCA (*Plan-Do-Check-Act*). Siklus ini terdiri dari langkah-langkah perencanaan, melaksanakan rencana, memeriksa hasil pelaksanaan rencana dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh [Zahroh, 2014:53-55].

F. Komponen-Komponen Dalam Penerapan TQM

Penerapan TQM memiliki sepuluh unsur utama masing-masing dijelaskan sebagai berikut:

- a. Fokus pada pelanggan, pelanggan menentukan kualitas produk dan jasa.
- b. Obsesi terhadap kualitas, dikarenakan penentu akhir kualitas adalah pelanggan maka organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut.
- c. Pendekatan ilmiah, digunakan untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.
- d. Komitmen jangka panjang, komitmen penting untuk mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat diterima dan berjalan dengan sukses.
- e. Kerjasama tim, dalam TQM kerjasama tim akan dibina baik antar karyawan maupun pemasok lembaga-lembaga pemerintah maupun masyarakat sekitar.
- f. Perbaikan sistem secara berkesinambungan, sistem yang ada perlu diperbaiki terus-menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat meningkat.
- g. Pendidikan dan pelatihan, dalam TQM pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar agar dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

- h. Kebebasan yang terkendali, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting agar dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat.
- i. Kesatuan tujuan, kesatuan tujuan digunakan agar TQM dapat diterapkan dengan baik.
- j. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, digunakan untuk menghasilkan keputusan yang baik atau perbaikan yang lebih efektif karena juga mencakup sudut pandang dan pemikiran dari pihak-pihak yang berkaitan langsung dengan pekerjaan [Juharni, 2017:16-18].

G. Kepuasan pelanggan

Pengertian kepuasan pelanggan yakni perasaan kecewa serta senang setiap individu dalam merumpamaan antara kesan yang diberikan konsumen tentang tingkatan kinerja produk dan jasa ril atau nyata dengan kinerja sesuai ekspektasi. (Sangadji, 2013)

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan data dengan sumber data primer dan sekunder. Data primer didapat melalui hasil wawancara mengenai penerapan TQM diperusahaan dengan *Foreman Blending Departemen Powder Blending and Packing PT Frisian Flag Indonesia*. Data sekunder diperoleh dari *company profile*, struktur organisasi, *work instruction*, dan *job description* pada Departemen *Powder Blending and Packing PT Frisian Flag Indonesia*.

Studi lapangan dilakukan dengan cara observasi, wawancara, dan dokumentasi. Observasi, yaitu melakukan pengamatan langsung dilapangan. Dokumentasi, yaitu melakukan perekaman berupa catatan dan foto pada saat melakukan observasi. Wawancara dilakukan dengan cara tanya jawab secara langsung kepada *Foreman Blending Departemen Powder Blending and Packing PT Frisian Flag Indonesia*

Studi pustaka yang dilakukan adalah dengan cara mencari informasi, mempelajari, dan mengutip teori-teori dan konsep melalui buku-buku literature, jurnal, dan sumber lainnya yang berkaitan dengan TQM.

Analisis data yang digunakan adalah analisis data kualitatif, yaitu peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang berupa data langsung yang tidak perlu

diolah kembali atau dikualitatifkan. Kemudian data-data yang didapatkan dilapangan akan dibandingkan dengan teori yang sudah sehingga dapat diketahui bagaimana penerapan TQM pada Bagian Operasional PT Frisian Flag Indonesia.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Tujuan Penggunaan TQM

Menurut teori tujuan penggunaan TQM adalah untuk meningkatkan daya saing perusahaan dan meningkatkan kualitas produk agar dapat menekan biaya operasi perusahaan sehingga perusahaan dapat memenuhi kepuasan pelanggan. Sedangkan berdasarkan hasil observasi yang dilakukan PT Frisian Flag Indonesia (FFI) menerapkan TQM dengan tujuan utama memperoleh kepuasan konsumen dan pelanggan dengan cara memberikan kualitas yang terbaik. Di PT FFI TQM dikemas dalam sebuah aturan wajib dengan sebutan golden quality rules.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian di PT FFI tujuan penggunaan TQM memiliki kesamaan, yaitu bertujuan untuk memenuhi kepuasan pelanggan dan meningkatkan kualitas produk. Hanya saja terdapat perbedaan dalam fokus tujuan penggunaan TQM, yaitu fokus utama PT FFI dalam penggunaan TQM untuk memperoleh kepuasan pelanggan melalui kualitas terbaik yang diberikan. Sedangkan menurut teori TQM difokuskan untuk meningkatkan daya saing perusahaan dan meningkatkan kualitas produk.

3.2. Prinsip-Prinsip Dalam Pelaksanaan TQM

Menurut teori prinsip-prinsip dalam penerapan TQM diperusahaan adalah sebagai berikut:

- a. Mengutamakan kepuasan pelanggan, standar kualitas berada pada konsumen sehingga segala proses yang dilakukan organisasi selalu berfokus pada pelanggan.
- b. Keterlibatan setiap karyawan, setiap karyawan memiliki talenta dan kemampuan masing-masing yang merupakan sumberdaya bagi perusahaan. Oleh karena itu diperlukan kemampuan untuk memberikan kepercayaan dan wewenang. Setiap karyawan juga harus memelihara kerjasama dalam tim dan menanam paradigma untuk belajar terus.

- c. Manajemen sesuai dengan fakta, setiap bentuk pengambilan keputusan harus berdasarkan dengan fakta yang ada.
- d. Manajemen proses yang berkualitas tinggi, melibatkan measurment (pengukuran standar kualitas yang berlaku) dan menciptakan nilai tambah produk/jasa yang bermanfaat bagi konsumen.
- e. Perbaikan terus-menerus, organisasi perlu melakukan proses yang sistematis dalam melaksanakan perbaikan yang berkesinambungan dengan melibatkan setiap karyawan.

Sedangkan berdasarkan hasil observasi dilapangan prinsip-prinsip dalam penerapan TQM di PT FFI adalah sebagai berikut:

- a. Mengutamakan kepuasan pelanggan dengan memberikan kualitas yang terbaik dari mulai produksi sampai dengan pelayanan pascaproduksi, yaitu dengan memberikan *follow-up* terkait dengan komplain pelanggan dipasar. Pada bagian operasional semua *market complaint* akan dibagikan kepada setiap karyawan terkait agar dapat dilakukan perbaikan dan tidak terjadi lagi pada kemudian hari. Daftar *market complaint* dibagikan pada saat *briefing* harian dan juga ditempel pada papan pengumuman agar setiap karyawan mendapatkan informasi yang tepat.
- b. Setiap karyawan harus berperan aktif dalam menjaga dan menerapkan standar kualitas yang sudah ada. Untuk menunjang perbaikan terus menerus pada bagian operasional PT FFI setiap karyawan akan terlibat aktif dalam menjaga kualitas produksi dengan dibentuknya tim World Class Operation Management yang terdiri dari tim 5R (sebuah singkatan dari metode asal Jepang; Ringkas, Rapi, Resik, Rajin, dan Rawat), yaitu sebuah tim yang anggotanya dibentuk dari masing-masing bagian pekerjaan yang sama untuk menjaga area kerja tetap rapi & terawat dan juga dibentuk tim AM (Autonomous Maintenance), yaitu tim yang terdiri dari operator yang bertugas untuk secara mandiri merawat dan menjaga mesin yang digunakan diarea produksi. Dengan pembentukan tim tersebut akan diperoleh ide-ide perbaikan yang terus menerus dilakukan dengan melibatkan langsung karyawan pada bagian operasional. Setiap tim baik 5R ataupun AM akan mendapatkan reward berupa voucher belanja sesuai dengan pencapaian masing-masing tim setiap tahunnya. Masih ditemukan karyawan

yang tidak aktif dalam pelaksanaan 5R ataupun AM, dapat dilihat dari kontribusi yang kurang dalam mengiside ide improvement pada aplikasi WCOM.

- c. Memberikan pelatihan kepada karyawan dari mulai masa orientasi pada saat baru masuk kerja atau pada saat menempati posisi baru. Pelatihan penunjang seperti pelatihan dan sertifikasi, seperti Surat Izin Operasional (SIO) bagi operator forklift dan operator yang bekerja dalam ruang terbatas, pelatihan material knowledge bagi operator yang bekerja yang berhubungan langsung dengan bahan-bahan baku produksi, maupun pelatihan yang dinamakan fokus talk (membahas isu kualitas) dan safety talk (membahas isu keselamatan kerja) yang dilaksanakan setiap satu bulan sekali dengan melibatkan seluruh karyawan bagian operasional. Fokus talk dilaksanakan selama kurang lebih 45 menit pada akhir shift membahas tentang isu kualitas yang terjadi selama periode tertentu. Setiap pelaksanaan fokus talk akan diberikan assessment mengenai materi yang diberikan yang akan mempengaruhi penilaian kinerja setiap karyawan. Masih ditemukan karyawan yang tidak hadir dalam fokus talk maupun safety talk.
- d. Manajemen proses yang berkualitas tinggi dengan menerapkan fokus quality system, yaitu sebuah sistem yang menggunakan standard dan regulasi yang berlaku disetiap proses produksi. Dalam pelaksanaannya fokus quality system dibagian operasional menerapkan beberapa standar penting dalam menjaga kualitas dan kewanaman produk yang diproduksi, yaitu dengan menerapkan Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP) dan Quality Control Point (QCP). HACCP adalah sebuah sistem yang digunakan untuk menganalisa bahaya pangan dan menentukan titik kontrol kritis dalam proses produksi. HACCP diterapkan untuk memastikan produk aman dari bahaya pangan. QCP adalah proses kontrol yang didesain khusus untuk memenuhi standar kualitas produk.

Dari beberapa pernyataan diatas antara teori dan hasil penelitian dilapangan mengenai prinsip-prinsip TQM disimpulkan dalam tabel berikut:

Tabel 1. Analisis Prinsip-Prinsip TQM

Teori	Hasil Observasi	Hasil Analisis
a. Mengutamakan kepuasan pelanggan.	a. Mengutamakan kepuasan pelanggan.	a. Prinsip-prinsip penerapan TQM memiliki beberapa kesamaan, yaitu mengutamakan kepuasan pelanggan, keterlibatan karyawan, dan manajemen
b. Keterlibatan setiap karyawan.	b. Peran aktif setiap karyawan.	
c. Manajemen sesuai	c. Pelatihan kepada	

Teori	Hasil Observasi	Hasil Analisis
dengan fakta. d. Manajemen proses yang berkualitas tinggi. e. Perbaikan terus-menerus.	karyawan. d. Manajemen proses yang berkualitas tinggi.	proses yang berkualitas tinggi. b. Pada PT FFI perbaikan terus menerus yang ada pada teori masuk kedalam prinsip keterlibatan setiap karyawan, dimana perbaikan secara terus menerus melibatkan setiap karyawan melalui tim WCOM. c. Manajemen sesuai fakta tidak menjadi prinsip dalam penerapan TQM di PT FFI. d. Beberapa karyawan masih kurang berperan aktif dalam tim WCOM dan masih ada yang tidak hadir pada <i>foqus talk</i> .

Sumber Data : Hasil wawancara dan observasi lapangan (2022).

Penjelasan Data : Tabel berisi kesimpulan dari analisis prinsip-prinsip TQM.

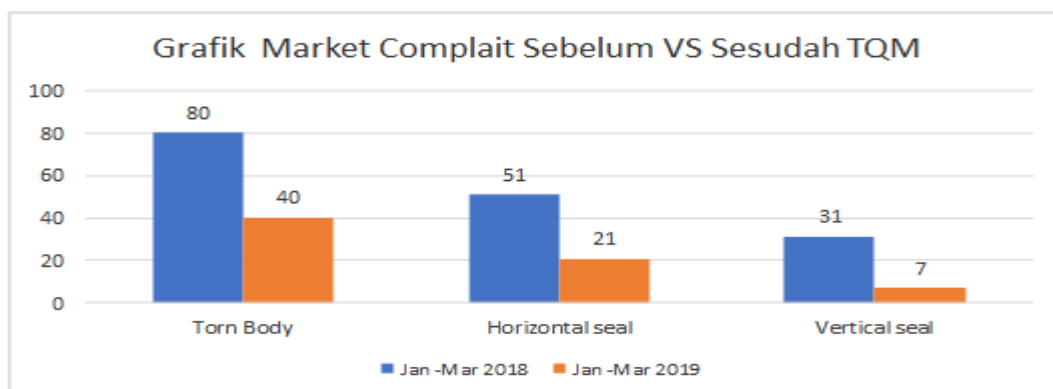
Tabel 2. Persentase penurunan sebelum dan sesudah TQM

Market complaint	Jan -Mar 2018	Jan -Mar 2019	Penurunan complain (case)	% penurunan
Torn Body	80	40	40	50%
Horizontal seal	51	21	30	59%
Vertical seal	31	7	24	77%
Total	162	68	94	58%

Average = 61 %

Sumber Data : Hasil wawancara dan observasi lapangan (2022).

*) Penjelasan Data : Tabel penurunan sebelum dan sesudah TQM



Sumber Data : Hasil wawancara dan observasi lapangan (2022).

Gambar 1. Penurunan Market *Complait Customer* sebelum dan sesudah penerapan TQM

3.3 Komponen-Komponen Dalam Penerapan TQM

Berdasarkan teori komponen-komponen dalam penerapan TQM diperusahaan adalah sebagai berikut:

- a. Fokus pada pelanggan: sebagai penentu akhir dari kualitas sebuah produk pelanggan menjadi fokus utama dalam TQM. Dalam penerapannya dapat menggunakan berupa informasi mengenai keluhan, sistem informasi bagi pelanggan, dan memberikan jaminan kualitas.
- b. Obsesi terhadap kualitas: perusahaan harus terobsesi untuk memenuhi bahkan melebihi standar kualitas yang diberikan konsumen. Dengan memiliki tujuan dan budaya kerja perusahaan yang berfokus pada kualitas, peraturan perusahaan yang jelas, dan membuat capaian kualitas produk.
- c. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan: keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dapat dilakukan dengan membuka komunikasi dan informasi kepada setiap karyawan, serta menerima masukan dari karyawan.
- d. Pendidikan dan pelatihan: digunakan untuk meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesional karyawan melalui pendidikan dan pelatihan, pendidikan pengetahuan kualitas, dan pelatihan karyawan posisi baru.
- e. Perbaikan sistem secara berkesinambungan: sistem diperbaiki secara terus menerus untuk mendapatkan kualitas yang terus meningkat. Dapat dilakukan dengan membuat ketentuan kualitas, sistem prosedur kualitas, petunjuk kerja, dan terus melakukan inovasi.
- f. Tolak ukur dan JIT: digunakan dalam pemilihan standar barang, jasa, biaya, atau praktik yang mewakili kinerja yang paling baik untuk proses atau aktivitas dan penjadwalan sesuai dengan yang dibutuhkan agar dapat menghasilkan atau mengirim produk dengan tepat.
- g. Pemahaman alat TQM: pemahaman alat TQM digunakan untuk mempermudah implementasi TQM agar penyelesaian masalah dapat dilakukan sesuai dengan sasaran yang benar.

Sedangkan berdasarkan hasil penelitian di PT FFI komponen-komponen dalam penerapan TQM diterapkan dalam aturan wajib yang disebut dengan *golden quality rules* dengan isi sebagai berikut:

- a. Konsumen dan pelanggan yang bahagia.

- b. Karyawan yang kompeten dan terlibat.
- c. Proses yang kuat.
- d. Tempat kerja yang bersih dan rapih.
- e. Manajemen perubahan yang berkelanjutan dan penyelesaian masalah.
- f. Data yang kredibel.
- g. Mitra dan supplier yang professional.

Berdasarkan komponen-komponen tersebut TQM diterapkan di PT FFI dengan penjelasan sebagai berikut:

- a. Mencapai tujuan utama untuk memberikan kualitas yang terbaik bagi konsumen dan pelanggan dengan melakukan perbaikan pada setiap *market complaint* yang diterima dengan menganalisa kesalahan yang terjadi. Dalam hal ini setiap kesalahan atau kegagalan produksi akan dievaluasi untuk menentukan jenis cacat yang terjadi dan menentukan darimana produk cacat itu bisa terjadi. Produk cacat bisa didapat dari 4M (*Machine, Man, Method, and Material*). Data disajikan dengan menggunakan diagram untuk mengetahui jenis dan penyebab cacat produksi.
- b. Karyawan yang kompeten pada bidangnya dengan memberikan pelatihan sesuai dengan jenis pekerjaannya. Setiap karyawan akan menerima pengetahuan kualitas wajib pada saat masa orientasi pengenalan pekerjaan. Selain itu, setiap karyawan akan diberikan pelatihan bulanan mengenai kualitas (*foqus talk*) yang berisi mengenai pengetahuan kualitas baru dan pembahasan mengenai insiden kualitas yang terjadi dibagian operasional.
- c. Dalam pelaksanaan produksi di PT FFI akan diterapkan proses yang memiliki standar kualitas tinggi dengan penerapan HACCP dan QCP pada setiap tahapan produksi.
- d. Untuk menunjang kualitas diarea produksi, maka area kerja harus dipastikan selalu rapi dan teratur. Dalam hal ini bagian operasional PT FFI menerapkan metode 5R (*Ringkas, Rapi, Resik, Rajin, dan Rawat*). Dalam pelaksanaannya pada tahap ringkas, semua barang-barang diarea kerja akan dipilah menurut kegunaannya dan barang-barang yang tidak terpakai akan disingkirkan dari area kerja. Pada tahap rapi semua barang yang ada diarea kerja harus diletakkan pada tempatnya dan setiap tempat atau alat kerja diberikan identitas yang sesuai. Pada

tahap resiko akan dibuat standar dalam perawatan kebersihan area kerja dan akan dibuat checklist cleaning pada setiap shift untuk memastikan proses cleaning dilakukan oleh setiap karyawan. Untuk tahap rajin dan rawat di Departemen Powder Blending and Packing PT FFI tidak atau belum dilaksanakan.

- e. Manajemen perubahan yang berkelanjutan dan penyelesaian masalah dilakukan dengan evaluasi terus menerus mengenai proses yang ada pada bagian produksi dengan melibatkan setiap karyawan. Untuk menunjang itu semua, maka dibentuk tim WCOM, yang dibagi menjadi dua, yaitu tim 5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rajin, dan Rawat) dan tim AM (Autonomus Maintenance). Tim 5R dibentuk untuk menjaga area kerja dan evaluasi yang diperlukan dalam menjaga kualitas dan memudahkan pekerjaan, sedangkan tim AM dibentuk untuk menjaga, merawat, dan memberikan improvement yang diperlukan pada mesin yang digunakan untuk produksi.
- f. Data yang kredibel dilakukan dengan memberikan berbagai checklist dan form untuk memudahkan treacebility dan memastikan semua proses dilakukan dengan standar yang baik dan benar.
- g. Mitra dan supplier professional tidak berhubungan langsung dengan karyawan bagian operasional.

Berdasarkan hasil dari teori dan penelitian di PT FFI maka didapatkan kesimpulan mengenai penerapan TQM dalam tabel berikut:

Tabel 3. Analisis Komponen-Komponen TQM

Teori	Hasil Observasi	Hasil Analisis
a. Fokus pada pelanggan.	a. Konsumen dan pelanggan yang bahagia.	a. TQM di PT FFI dikenal dengan aturan wajib yang disebut <i>golden quality rules</i> .
b. Obsesi terhadap kualitas.	b. Karyawan yang kompeten dan terlibat.	b. Komponen-komponen TQM pada teori dan yang diterapkan PT FFI umumnya sama.
c. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.	c. Proses yang kuat.	c. Tolak ukur pada teori di PT FFI masuk kedalam point proses yang kuat dimana diterapkannya pengukuran dalam menentukan bahaya pangan yang terdapat pada HACCP dan standar kualitas pada QCP.
d. Pendidikan dan pelatihan.	d. Tempat kerja yang bersih dan rapih.	
e. Perbaikan sistem secara berkesinambungan.	e. Manajemen perubahan yang berkelanjutan dan penyelesaian	
f. Tolak ukur dan <i>just in time</i> .		
g. Pemahaman alat TQM.		

Teori	Hasil Observasi	Hasil Analisis
	<p>masalah.</p> <p>f. Data yang kredibel.</p>	<p>d. <i>Just in time</i> belum diterapkan pada bagian operasional.</p> <p>e. Pemahaman alat TQM tidak diberikan kepada karyawan dan tidak termasuk dalam komponen TQM yang ada di PT FFI.</p>

Sumber Data: Hasil wawancara dan observasi lapangan (2022).

*) Penjelasan Data : Tabel berisi kesimpulan analisis komponen-komponen TQM.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa implementasi *Total Quality Management* (TQM) di PT Frisian Flag Indonesia (FFI) memiliki tujuan utama untuk memperoleh kepuasan pelanggan dan konsumen dengan memberikan kualitas yang terbaik. Untuk mencapai tujuan utama tersebut setiap *market complaint* selalu di-*follow-up* dengan cepat agar tidak terulang kesalahan yang sama. *Market Complaint* dibagikan kepada karyawan pada *briefing* harian dan pada papan pengumuman. PT FFI menjalankan dengan baik prinsip-prinsip yang terdapat dalam TQM. Dalam hal ini, PT FFI menerapkan sistem 5R (Ringkas, Rapih, Resik, Rawat, dan Rajin) untuk menjaga area kerja tetap rapih dan terawat dengan baik. Penerapan TQM di PT Frisian Flan Indonesia berpengaruh sebesar 61 % terhadap market complain ini bisa dilihat dari data complain tahun 2018 dibandingkan tahun 2019 bulan Januari – Maret

Komponen-komponen dalam TQM yang terdapat pada PT FFI dijalankan melalui aturan wajib perusahaan yang disebut dengan *golden quality rules*. Dalam pelaksanaannya PT FFI memiliki *World Class Operation Management* (WCOM) Tim yang dibagi menjadi dua, yaitu 5R Tim untuk perawatan area kerja dan *Autonomous Maintenance* (AM) Tim untuk perawatan mandiri mesin oleh karyawan. Setiap tim diwajibkan melakukan *improvement* dengan melakukan *tagging* pada aplikasi WCOM. Selain itu, dalam penerapan TQM perusahaan memberikan pelatihan rutin kepada karyawan melalui *foqus talk* yang berisi pengetahuan kualitas dan *sharing quality incident* yang terjadi.

Referensi

- Juharni. 2017. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Makassar (ID): CV Sah Media.
- Sangadji, E. M. dan S. (2013). *Perilaku Konsumen*. Yogyakarta: Cv Andi.
- Sutrisno. 2018. *Budaya Organisasi*. Jakarta (ID): Prenadamedia Group
- Zahroh. 2014. *Total Quality Management: Teori & Praktik Manajemen Untuk Mendongkrak Mutu Pendidikan*. Yogyakarta (ID): Ar-Ruzz Media.
- Zaqi dan Suseno. 2014. Penerapan TQM (*Total Quality Management*) dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan UMKM. *Jurnal Studi Manajemen Universitas Teknologi Yogyakarta*. 8(2): 106-118.
- Zebua. 2018. *Pemasaran Produk Jasa Kesehatan*. Yogyakarta (ID): Penerbit Deepublish.