

STUDI TEORITIS ISO 9000 DAN TQM: SUBSTITUSI ATAU KOMPLEMENTER?

Hariato Respati

Abstrak: Banyak pertentangan pendapat tentang dampak ISO 9000 dan TQM dalam kaitannya dengan tujuannya yakni kepuasan pelanggan. Selain itu peran ISO 9000 dan TQM dipandang masih membingungkan. Penjelasan pada jurnal ini, diuraikan secara konseptual baik dari pernyataan para pakar maupun hasil-hasil penelitian terdahulu tentang peran ISO 9000 dan TQM. Hasil menunjukkan bahwa secara umum ISO 9000 dan TQM mempunyai tujuan yang sama yakni kepuasan pelanggan. Peran implementasi sertifikasi ISO 9000 dan praktek TQM adalah komplementer artinya ISO 9000 dan TQM merupakan sistem yang terpadu serta bekerja sama untuk mencapai sasaran yakni kepuasan pelanggan. Kajian teoritis tentang peran ISO 9000 dan TQM bertujuan untuk mempertegas keberadaan ISO 9000 dan TQM untuk kepentingan para peneliti, akademik maupun para praktisi.

Kata kunci: ISO 9000, Total Quality Management, Manufaktur

Adanya perdagangan internasional yang mendorong globalisasi ditandai dengan semakin berkembangnya sistem inovasi teknologi informasi, perdagangan, reformasi politik, transnasionalisasi sistem keuangan, dan investasi. Kondisi ini mendorong Indonesia untuk mengikuti arus perdagangan bebas internasional dengan menandatangani *General Agreement on Tariffs and Trade* (GATT) yang menghasilkan pembentukan *World Trade Organization* (WTO) dan deklarasi *Asia Pasific Economic Cooperation* (APEC) tentang sistem perdagangan bebas dan investasi yang berlaku penuh pada tahun 2010 untuk negara maju dan tahun 2020 bagi negara berkembang. Indonesia bersama-sama negara di lingkungan ASEAN lainnya telah sepakat membentuk perdagangan bebas ASEAN, yaitu *ASEAN Free Trade Area* (AFTA) diberlakukan pada tahun 2002. Fenomena ini mendorong manufaktur di Indonesia untuk lebih mengutamakan pada daya saing perusahaan agar dapat bersaing dengan manufaktur negara ASEAN.

Kenyataan ini juga berdampak pada pentingnya pertimbangan manufaktur untuk mengadopsi ISO 9000 sebagai sistem manajemen kualitas yang dapat menjamin kelangsungan hidup pada situasi persaingan yang semakin meningkat. ISO 9000 adalah suatu standar internasional untuk sistem manajemen kualitas

Hariato Respati, Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Merdeka Malang
e-mail : patidarma@yahoo.com

(Gasperz,2002). Diharapkan produk yang dihasilkan manufaktur dari sistem manajemen internasional akan berkualitas baik. Kualitas produk yang baik tentu akan dapat membantu meningkatkan daya saing manufaktur.

Gaspersz (2002) menjelaskan ISO 9000 adalah standar internasional untuk sistem manajemen mutu, menetapkan persyaratan-persyaratan dan rekomendasi untuk desain dan penilaian sistem manajemen mutu yang bertujuan untuk menjamin bahwa pemasok akan memberikan produk yang memenuhi persyaratan yang ditetapkan. Oleh Rothery (2000) dinyatakan bahwa ISO 9000 merupakan sistem dokumentasi untuk manajemen mutu. ISO 9000 memperkenalkan konsep efektifitas melalui prosedur dokumentasi untuk memastikan proses bekerja dengan baik (ISO 9000, 2000).

Semenjak pemberlakuan ISO 9000, pandangan yang dikemukakan oleh Williams (1997) menyatakan bahwa pelaksanaan standarisasi ISO 9000 dapat membantu meningkatkan kepuasan pelanggan, hal ini menunjukkan betapa pentingnya peran ISO 9000 terhadap kelangsungan hidup perusahaan sehingga memotivasi perusahaan untuk melakukan sertifikasi ISO 9000. Pandangan ini berlaku terus hingga kini, bahkan pada buku pedoman ISO 9000:2000 masih menyebutkan bahwa standarisasi ISO 9000 diadopsi guna meningkatkan kepuasan pelanggan dan ditetapkan pula bahwa pelanggan memainkan peran untuk menentukan persyaratan sebagai masukan standarisasi mutu produk. Dukungan lain seperti hasil studi yang dilakukan oleh Pan's (2003) pada empat negara di Asia dan menemukan bahwa keuntungan sertifikasi ISO 9000 diantaranya dapat meningkatkan kepuasan pelanggan.

Pandangan berbeda terdapat pada hasil penelitian Cadesus et al (2001) yakni tidak semua perusahaan dapat mengambil keuntungan dari pelaksanaan sertifikasi ISO 9000. Seperti yang dikemukakan oleh Gotzamani dan Theodorakioglou (2006) bahwa untuk memuaskan pelanggan diperlukan komitmen yang kuat dari *top management* terhadap kualitas dan memfungsikan kualitas sebagai senjata strategi daya saing. Temuan penelitian Gotzamani dan Theodorakioglou (2006) menyatakan bahwa banyak perusahaan yang gagal mencapai tujuan standarisasi ISO 9000 disebabkan oleh lemahnya komitmen *top management* terhadap kualitas serta motivasi standarisasi ISO 9000 hanya untuk memperoleh pengakuan saja. Pandangan Dauglas et al (1999) bahwa keuntungan ISO 9000 akan tercapai jika ada motivasi internal yang benar. Studi yang dilakukan oleh Gustafsson et al (2001) pada perusahaan manufaktur di Swedia menemukan bahwa faktor penting keberhasilan pelaksanaan sertifikasi ISO 9000 tergantung dari derajat motivasi internal perusahaan untuk tujuan perbaikan kualitas dan kegagalan pelaksanaan sertifikasi ISO 9000 disebabkan karena motivasi eksternal perusahaan hanya untuk tujuan penjualan dari pada kepuasan pelanggan.

Pandangan yang berbeda baik dari hasil penelitian maupun pendapat para pakar tentang peran pelaksanaan sertifikasi ISO 9000 terhadap konsep kepuasan pelanggan seperti yang diuraikan diatas maka penulis ingin mempertegas kembali peran pelaksanaan sertifikasi ISO 9000 terhadap kepuasan pelanggan melalui studi kajian teoritis.

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu cara untuk meningkatkan kinerja secara terus-menerus pada setiap level operasi atau proses dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi dengan menggunakan semua sumberdaya manusia dan modal yang tersedia (Gaspersz, 2002). *Total Quality Management* muncul ketika penulis bernama Ishikawa (1976) di Jepang menjelaskan tentang langkah-langkah perbaikan kualitas.

Tinjauan literatur terhadap standarisasi ISO 9000 dan kontribusinya terhadap *Total Quality Management* (TQM) membuktikan hasil dikotomi, seperti hasil kesimpulan studi yang dilakukan oleh Mayer (1993), Taylor (1995), Tumala dan Tang (1996) bahwa standarisasi untuk waktu jangka panjang dapat berkontribusi positif, negatif, netral terhadap TQM dan tergantung implementasi perusahaan. Williams (1997) mengemukakan pandangan positifnya bahwa berdasarkan fakta yang ada, pelaksanaan standarisasi ISO 9000 membantu (1) meningkatkan internal operasional, (2) meningkatkan internal dan eksternal komunikasi melalui penugasan dan tanggungjawab, (3) meningkatkan kepedulian pegawai terhadap isu kualitas (4) serta meningkatkan kepuasan pelanggan dan kepercayaan melalui perbaikan produk.

Hubungan antara praktek TQM dengan kepuasan pelanggan dinyatakan oleh Deming (1982) bahwa kepuasan pelanggan merupakan hasil (*outcome*) yang penting dari praktek TQM. Semenjak dilahirkan TQM berorientasi pada pelanggan. Keberhasilan praktek TQM tergantung dari bagaimana kesediaan organisasi untuk berubah dan menggunakan *customer satisfaction* sebagai ukuran untuk menuju sukses pada tingkat keputusan dan tindakan (Madu dan Kuei, 1993). Beberapa perusahaan yang melakukan praktek TQM mencoba memotivasi karyawannya untuk aktif terlibat mewujudkan kepuasan pelanggan melalui evaluasi kinerja tentang perhatian mereka kepada para pelanggan perusahaan (*customer care*) (Wilkinson et al., 1993). Kepuasan pelanggan dapat diwujudkan melalui manajemen kualitas yang efektif dan manajemen kualitas dapat diwujudkan melalui praktek *Total Quality Management* (Eklof dan Westlund, 1998).

Tinjauan hasil penelitian terdahulu seperti Anderson et al (1994) melakukan studi tentang kejelasan hubungan antara TQM dan kepuasan pelanggan. Temuan hasil studinya, menemukan bahwa kebanyakan praktek TQM mendorong kepuasan pelanggan. Forza dan Filippini (1998) sudah membuktikan dari hasil penelitiannya bahwa praktek TQM mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan pelanggan. Hal yang sama juga dilakukan oleh Das et al. (2000) melaporkan ada hubungan positif antara praktek TQM dan kinerja kepuasan pelanggan. Kualitas pimpinan, pengembangan sumberdaya manusia dan kualitas informasi merupakan unsur TQM yang dapat memberikan dampak terhadap perbaikan kepuasan pelanggan pada hasil penelitian Sun (2000).

Penelitian yang dilakukan oleh Bruce et al (2007) menunjukkan temuan berbeda bahwa praktek TQM secara langsung tidak memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan pelanggan, hal ini disebabkan karena kepuasan pelanggan selama ini masih belum dapat meningkatkan kinerja keuangan perusahaan. Dinyatakan oleh Anderson dan Fornell (2000) bahwa kepuasan pelanggan dapat menurun sebagai akibat dari ketidakmampuan perusahaan menjalankan praktek TQM sehingga produk perusahaan dinilai rendah.

Adanya (1) Pernyataan Kanji (1998), Dale et.al (2000), Mc Adam dan Jason (2002) bahwa pelaksanaan sertifikasi ISO 9000 masih belum cukup optimal dan seharusnya diikuti dengan praktek TQM. (2). Hasil penelitian yang masih belum jelas tentang pengaruh langsung ISO 9000 terhadap kepuasan pelanggan, (3) Silang pendapat dan perbedaan hasil studi tentang pengaruh pelaksanaan ISO 9000 terhadap praktek TQM, (4) Adanya silang pendapat tentang hubungan dan pengaruh praktek TQM terhadap kepuasan pelanggan. Berdasarkan alasan tersebut maka ada celah yang ingin diuraikan melalui kajian teoritis tentang peran sertifikasi ISO 9000 dan TQM apakah substitusi ataukah komplementer. Selain itu, Pendapat Terziovski (1997) mengatakan bahwa sedikit sekali dari kelompok peneliti yang membandingkan dampak TQM dan ISO 9000:1994. Kebanyakan hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa praktek TQM mempunyai hasil yang lebih baik dari pada sertifikasi ISO 9000. Pendapat Ebrahimpour et al, (1997) dan Withers (2000) mengatakan bahwa tulisan tentang ISO 9000 secara sederhana banyak yang membahas tentang studi kasus atau deskriptif saja, hanya sedikit peneliti yang menganalisa hubungan antara ISO 9000 dengan kinerja perusahaan.

Berdasarkan pertimbangan pendapat para pakar dan hasil penelitian mereka maka penting bagi penulis untuk mengkaji lebih dalam tentang peran ISO 9000 dan TQM dalam kaitannya dengan kepuasan pelanggan. Apakah peran ISO dan TQM dapat saling menggantikan ataukah komplementer.

PEMBAHASAN

Tentang ISO 9000

Rothery (2000) menyatakan bahwa ISO 9000 intinya adalah spesifikasi, baik untuk komponen yang dibeli, proses atau hasil akhir dan langkah-langkah kunci yang dikontrol secara ketat yang dapat mempengaruhi mutu produk atau jasa akhir. ISO 9000 membutuhkan banyak dokumen untuk menjalankan sistem ISO 9000. Ada tiga tingkatan dokumentasi yang dibutuhkan dalam sistem ISO 9000, yakni :

1. Tingkat paling atas adalah manual mutu. Merupakan persyaratan yang diperintahkan sistem. Isi manual mutu menguraikan sistem mutu perusahaan
2. Tingkat kedua terdiri dokumen spesifik yang diperlukan untuk mengendalikan masalah-masalah mendasar dalam hal mutu, seperti rencana mutu, pengukuran dan pengetesan rutin, catatan inspeksi dan pengujian, spesifikasi pelanggan, spesifikasi pemasok dan prosedur pemrosesan order penjualan.
3. Tingkat ketiga yakni prosedur operasi standar (SOP) .

SOP bisa bervariasi, sebagai contoh SOP bisa berupa dokumen kontrol pada tingkat kedua atau instruksi sederhana di lantai kerja (*shop floor*) atau tingkat kasir.

Ada perbedaan standar diantara ISO 9000 seperti ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 dan ISO 9004, diantara standar tersebut, ISO 9001 lebih lengkap, memenuhi segala upaya yang diperlukan dan memerlukan pengesahan pada setiap

tingkatannya (Bruce et al, 2007). Perbedaan ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 dan ISO 9004 sebagai berikut :

1. ISO 9001 adalah model untuk penjaminan kualitas dalam organisasi menyangkut proses perancangan (desain), pengembangan, produksi, instalasi/perakitan dan pelayanan. Standar ISO 9001 merupakan standar terlengkap dan dituntut untuk bisa mengaplikasikan dalam situasi kontraktual, digunakan oleh perusahaan yang merancang dan membuat produk sendiri.
2. ISO 9002 adalah model untuk penjaminan kualitas organisasi menyangkut proses-proses produksi dan instalasi, digunakan oleh perusahaan yang membuat produk yang spesifikasinya ditentukan oleh pihak lain.
3. ISO 9003 adalah model untuk penjaminan kualitas dalam organisasi menyangkut proses inspeksi akhir dan pengujian kesesuaian produk dengan persyaratan yang ditetapkan.
4. ISO 9004 adalah panduan yang berkaitan dengan organisasi. ISO 9004 tidak dimasukkan untuk kepentingan kontraktual, tetapi merupakan suatu dokumen untuk kepentingan internal organisasi. (ISO 9000:2000).

Seri ISO 9001, ISO 9002 dan ISO 9003 termasuk dalam kategori kontraktual, dimana perusahaan memerlukan bukti dan pengakuan dari pihak ketiga dalam bentuk sertifikasi yang dikeluarkan oleh badan sertifikasi, oleh karena itu dalam penerapan standar ini diperlukan lembaga-lembaga pendukung seperti konsultasi, lembaga sertifikasi, lembaga akreditasi dan laboratorium penguji. Sedangkan ISO 9004 tidak dimaksudkan untuk kepentingan kontrak, tetapi semata-mata untuk pengembangan manajemen kualitas internal perusahaan (Suardi,2001).

Hingga kini, ISO 9001 dan ISO 9004 dikembangkan sebagai standar sistem manajemen mutu yang kinerjanya dirancang untuk saling melengkapi. ISO 9001 menentukan persyaratan bagi sistem manajemen mutu yang dapat dipakai untuk terapan intern organisasi atau untuk sertifikasi atau untuk tujuan kontrak. Sedangkan ISO 9004 memberikan panduan pada rentang sasaran yang lebih luas untuk sistem manajemen mutu terutama perbaikan kinerja dan efisiensi. ISO 9004 tidak dimaksudkan untuk tujuan sertifikasi atau kontrak karena berisi panduan yang mana dapat digunakan pimpinan organisasi manapun dalam rangka mencapai efisiensi dan meningkatkan kinerja organisasinya.

Perkembangan ISO 9000

Bersamaan dengan popularitas isu tentang TQM maka kehadiran ISO 9001/2/3:1994 memiliki peran mengisi kekurangan dan menyempurnakan praktek TQM seperti pengendalian *continuous improvement*, *customer focus*, *employee involvement* dan *empowerment* melalui sistem dokumentasi dan *recording*/rekaman (Sun et al, 2004). Temuan Pun et al (1999) membuktikan bahwa ISO 9000:1994 dinilai lemah dalam pengendalian *continous improvement* dan belum mampu mendukung keunggulan daya saing. Fakta menunjukkan bahwa pelaksanaan ISO 9000:1994 dinilai belum efektif, maka panitia teknis (*technical committee*) melakukan revisi dan mempublikasikan kedua kalinya menjadi ISO 9000:2000

pada bulan Desember 2000 (Sun et al, 2004). Hingga kini, standarisasi lingkungan menjadi isu penting untuk diterapkan pada usaha manufaktur, walaupun demikian perusahaan mengadopsi ISO 9000:2000 untuk tujuan kepuasan pelanggan.

Motivasi Adopsi ISO 9000

Beberapa motivasi dan keuntungan ISO 9000 disajikan pada tabel dibawah ini :

Tabel 1
Motivasi dan Keuntungan Sertifikasi ISO 9000

No	Keuntungan ISO 9000	Sumber
1	Kesan perusahaan menjadi baik	Goetsch dan David (1998)
2	Kepedulian terhadap kualitas	Dick (2000)
3	Prosedur dokumentasi menjadi baik	Santos dan Escanciano (2002)
4	Instruksi dan prosedur kerja menjadi jelas	Santos dan Escanciano (2002)
5	Tanggungjawab kerja menjadi jelas	Santos dan Escanciano (2002)
6	Mengurangi pekerjaan yang tidak diperlukan	McLachlan (1996)
7	Memperluas pasar internasional	Brown et al. (1998)
8	Prosedur untuk melacak, memeriksa dan menaksir lebih mudah	Dick (2000)
9	Pelayanan kepada konsumen menjadi baik	McLachlan (1996)
10	Mengurangi pemborosan dan lebih efisien	Gotzamani dan Tsiotras (2002), Dale (1994) dan Lee (1998)
11	Meningkatkan kepuasan pelanggan	Gotzamani dan Tsiotras (2002),
12	Menciptakan keunggulan daya saing yang lebih baik	Dick (2000), Gotzamani dan Tsiotras (2002), McLachlan (1996), Quazi dan Padibjo (1998)
13	Membantu melakukan perbaikan yang berkesinambungan	Dick (2000)
14	Membantu pengingatan para staff	Gotzamani dan Tsiotras (2002)
15	Meningkatkan keuntungan	Santos dan Escanciano (2002)
16	Meningkatkan market share	Santos dan Escanciano (2002)
17	Menciptakan peluang ekspor	Gotzamani dan Tsiotras (2002)

Sumber : Chow-Chua (2002)

Tentang TQM

Manajemen Kualitas (*Quality Management*) atau Manajemen Kualitas Terpadu (*Total Quality Management/TQM*) didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan performa secara terus menerus (*countinuous performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia (Gaspersz, 2002). TQM didefinisikan sebagai filosofi organisasi yang memerlukan partisipasi seluruh pekerja pada setiap tingkatan untuk

lebih fokus pada usaha perbaikan aktivitas bisnis mereka. (Mehra et al, 2001). TQM merupakan suatu jalan baru bagi manajemen organisasi untuk meningkatkan kualitas dan kinerja organisasi. Metode pendekatan untuk melakukan praktek TQM dapat berpedoman pada ajaran Philip B Crosby, W. Edward Deming, Armand V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa dan J.M Juran. (Gaspersz, 2002,487). Mehra et al (2001) mengatakan bahwa TQM merupakan perbaikan secara terus menerus dalam kurun waktu jangka panjang yang memerlukan sumber-sumber signifikan baik keuangan maupun sumberdaya manusia. Pandangan yang sama dikemukakan oleh Bruce et al (2007) bahwa TQM fokus pada pengembangan organisasi dan tanggap terhadap kepuasan konsumen serta TQM membutuhkan partisipasi seluruh anggota organisasi untuk melakukan pengembangan proses, produk, jasa layanan dan pengembangan budaya secara berkelanjutan. TQM sudah menjadi jalan hidup menuju kualitas. Banyak pandangan dan pengertian yang menjelaskan tentang *Total Quality Management*, secara sederhana TQM merupakan program kerja melalui pendekatan manajemen berorientasi jangka panjang dengan tujuan memperoleh kepuasan pelanggan (Gaspersz, 2002).

Total Quality Management (TQM) muncul pada pertengahan tahun 1980-an sebagai respon atas serangan Jepang terhadap pasar AS dengan produk elektronik dan otomotif yang berkualitas tinggi dan murah. Berkaitan dengan efektifitas praktek TQM, Dawson (1995) mengatakan bahwa pelaksanaan TQM lebih tepat untuk budaya Jepang dan tidak berhasil dilakukan pada budaya individualistis seperti USA dan Dawson (1995) berargumentasi bahwa TQM tidak dapat diterapkan pada budaya individualistis seperti di USA dan TQM merupakan pandangan teknis dari Jepang yang berbudaya kolektif.

Perkembangan *Total Quality Management*.

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu cara untuk meningkatkan kinerja secara terus-menerus pada setiap level operasi atau proses dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi dengan menggunakan semua sumberdaya manusia dan modal yang tersedia (Gaspersz, 2002). *Total Quality Management* muncul ketika penulis bernama Ishikawa (1976) di Jepang menjelaskan tentang langkah-langkah perbaikan kualitas. Kemudian tahun 1979 TQM dikembangkan oleh Crosby, tahun 1986 dikembangkan oleh Deming (1986) yang menjelaskan tentang rahasia 14 prinsip dasar TQM pada buku petunjuk kerjanya "Out of the Crisis". Pada tahun yang sama, Juran (1986) menambahkan dengan cara melakukan identifikasi terhadap tiga fungsi dasar proses manajemen kualitas yakni *planning*, *organization* dan *control* sebagai langkah program perbaikan kualitas. Kemudian Feigenbaum (1991) menambahkan bahwa untuk keberhasilan perbaikan kualitas lebih ditekankan pada kepemimpinan, komitmen dan partisipasi pekerja terhadap kualitas produk. Hingga kini banyak perusahaan menerapkan praktek TQM untuk perbaikan kualitas yang berkesinambungan. Semenjak dilahirkan, TQM berorientasi pada pelanggan. Perkembangan TQM hingga kini bahwa banyak perbedaan pendapat tentang konstruk/pengukuran TQM sebagai upaya peningkatan perbaikan berkelanjutan menuju kepuasan pelanggan.

Tabel 2. Konstruk/Pengukuran TQM

Konstruk	Diskripsi
Top management Support	Komitmen top manajemen mempengaruhi kesuksesan praktek TQM. Top manajemen menjadi penggerak utama dalam aplikasi dan simulasi TQM dan mereka mempunyai konsep tanggungjawab terhadap produk dan jasa. Top manajemen memimpin dan memotivasi semua pekerja
Quality data dan reporting	Informasi yg berkualitas selalu siap tersedia, dan informasi menjadi bagian sistem manajemen Penyimpanan terhadap indikator kualitas seperti sisa bahan, dan biaya kualitas selalu tersedia
Workforce management	Tata-olah pekerjaan menjadi pedoman dan prinsip seperti : pelatihan, kekuatan team work. Kesesuaian antara perencanaan rekuiment dan pelatihan menjadi penting untuk memperoleh ketrampilan yang sesuai dengan pengembangan proses produksi
Employee attitude dan perilaku	Perusahaan telah mensimulasi perilaku positif meliputi loyalitas thd organisasi, rasa bangga, fokus pada tujuan organisasi dan mampu bekerja dengan orang yang memiliki fungsi yang berbeda
Supplier relationship	Kualitas menjadi faktor yang penting dari pada harga. Ada jalinan/hubungan jangka panjang dengan pemasok dan perusahaan kolaborasi dengan pemasok untuk meningkatkan kualitas barang dan jasa
Customer relationship	Kebutuhan,keinginan dan kepuasan selalu menjadi bahan dasar berpikir bagi pekerja. Mudah dalam mengidentifikasi kebutuhan dan kepuasan konsumen.
Product design process	Semua departemen berpartisipasi dalam proses desain dan bekerjasama untuk mencapai desain kepuasan dan kebutuhan konsumen baik secara teknik, technological dan pembiayaan perusahaan
Process flow management	Pengembangan instrumen dikendalikan baik melalui statistik dan non-statistik Pengawasan dijalankan berdasar pada instruksi yang jelas. Proses dipantau dengan pengendalian statistika

Source : Martinez et.al 1998.

Pandangan ISO 9000 dan TQM

ISO 9000 set international standards diciptakan tahun 1987 dengan tujuan untuk memberikan pemahaman tentang sistem kualitas. ISO menjadi kebutuhan bagi perusahaan terutama yang ingin menjadi pemasok pada suatu industri tertentu yang menyaratkan ISO.

ISO dan TQM memiliki program kerja yang berbeda, namun kedua sistem mempunyai tujuan yang sama yakni kepuasan pelanggan. Ini dapat menjadi alasan, mengapa para praktisi mempertimbangkan ISO 9000 sebagai langkah awal menuju TQM (Taylor, 1995; Tummala dan Tang, 1996; Baena Lopez, 1988; Skrabec, 1999; Sun,2000; Escanciano et.al,2001).

Beberapa pandangan tentang perbedaan ISO dan TQM secara umum adalah :

1. Process flow management. ISO 9000 secara mendasar adalah sebuah daftar (list) untuk menjelaskan bagaimana mengatur proses. Aplikasi ISO 9000 yang baik yakni menjadikan proses yang terkendali, walaupun proses pengendalian statistik tidak di syaratkan pada ISO. Berbeda dengan TQM, yang mana TQM lebih fokus pada program kerja bernuansa manajemen untuk perbaikan berkelanjutan berbasis pada pengendalian statistik.
2. Information and data gathering.
3. Kedua model dirancang untuk memperoleh data tentang kualitas. Perbedaannya, ISO 9000 tidak membutuhkan analisa terhadap data dan TQM membutuhkan kumpulan data untuk diolah dan hasilnya untuk mengembangkan kualitas (Tummala dan Tang , 1996; Lee et.al,1999; Gotzamani dan Tsiotras, 2001)
4. Use of statistical tools. ISO 9000 memasukan sebagai syarat tetapi diperkirakan kebanyakan perusahaan memperoleh sertifikasi tanpa melakukan beberapa alat statistik.

ISO 9000 meliputi elemen yang berbeda / bertolak belakang dengan prinsip TQM seperti :

- (1) Terlalu banyak birokrasi; Birokrasi ini menjadikan demotivasi dan ketidakmudahan diantara para pekerja
- (2) Kurangnya fleksibilitas (Gotzamani dan Tsiotras, 2001); Pelaksanaan yang benar dari norma mungkin dapat menghalangi perubahan yang dianggap penting dari sebuah proses yang membutuhkan pengembangan yang berkelanjutan
- (3) ISO 9000 bisa menjadi kekuatan perusahaan pada pengawasan produk-produk yang diterima dari supplier, kalau TQM membenarkan pengendalian ini dan mengolah hubungan dengan supplier atas dasar kepercayaan.
- (4) ISO 9000 bisa menjadi kekuatan perusahaan untuk melakukan pengendalian pada intermediate dan produk akhir. TQM menekankan pada pencegahan dari pada pengawasan, bagaimanapun ISO 9000 memberikan pentingnya pengawasan (Tummala dan Tsang, 1996)

Hubungan ISO dan TQM.

Tinjauan hasil penelitian terdahulu tentang hubungan pelaksanaan sertifikasi ISO 9000 dan TQM seperti yang ditemukan pada:

1. Penelitian Sun (2000) menguji hubungan antara pelaksanaan sertifikasi ISO 9000, praktek TQM dan kinerja di Norwegia, hasilnya adalah pelaksanaan sertifikasi ISO 9000 mempunyai hubungan terhadap praktek TQM. Sebelum tahun 2000, sedikit sekali penelitian tentang bagaimana upaya sertifikasi ISO 9000 pada perusahaan dapat berlanjut menuju praktek TQM hingga perusahaan dapat berjalan dengan sukses (Martinez-Lorente, 2004).
2. Pada perkembangannya, temuan penelitian yang dilakukan oleh Dreyfus et al. (2004) mendukung temuan Sun (2000) bahwa melalui pelaksanaan sertifikasi ISO 9000 perusahaan dapat meningkatkan kemampuan praktek TQM secara efektif.
3. Penelitian lain seperti yang dilakukan oleh Gotzamani dan Theodorakioglou (2006) menguji pada perusahaan-perusahaan bersertifikasi ISO 9000 di negara Yunani tentang dampak kontribusi ISO 9000 terhadap TQM dan perbaikan kinerja (*performance improvement*), hasil studi ini menunjukkan bahwa pelaksanaan sertifikasi ISO 9000 meningkatkan kinerja TQM dan ISO 9000 merupakan langkah awal menuju praktek TQM.
4. Hasil penelitian Bruce et.al (2007) memperkuat temuan hasil penelitiannya sebelumnya bahwa pelaksanaan registrasi ISO 9000 dan praktek TQM mempunyai pengaruh positif dan signifikan dan juga dinyatakan pula bahwa ISO 9000 merupakan langkah tepat menuju praktek TQM. Terziovski dan Power (2007) telah melakukan tinjauan ulang terhadap berbagai literatur dan hasil studinya menunjukkan bahwa pelaksanaan sertifikasi ISO 9000 dapat memberikan keuntungan bisnis dan ISO 9000 seharusnya dipandang suatu sistem jaminan kualitas untuk menuju proses perbaikan yang berkelanjutan.

Para peneliti sebelumnya seperti Sun (2000), Dreyfus et al. (2004) dan Bruce et.al (2007) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pelaksanaan ISO 9000 berpengaruh terhadap praktek TQM, disamping itu juga dinyatakan oleh beberapa para pakar bahwa ISO 9000 merupakan cara untuk meningkatkan TQM. Berdasarkan pada studi terdahulu menunjukkan kejelasan bahwa ISO 9000 dan TQM merupakan dimensi yang berbeda dan pelaksanaan sertifikasi ISO 9000 dapat mempengaruhi praktek TQM.

PENUTUP

Secara umum ISO 9000 dan TQM mempunyai tujuan yang sama yakni kepuasan pelanggan. Berbagai kajian teoritis bersumber pada hasil-hasil penelitian terdahulu masih menunjukkan kontroversi atau pertentangan pendapat tentang

pengaruh langsung baik ISO 9000 terhadap kepuasan pelanggan maupun TQM terhadap kepuasan pelanggan. ISO 9000 merupakan sistem manajemen mutu berbasis dokumentasi sedangkan TQM merupakan program kerja yang berhubungan dengan sistem mutu yang lebih ditekankan pada perbaikan mutu berkelanjutan. Banyak perusahaan yang menerapkan TQM (tanpa ISO 9000) memiliki kinerja operasional yang baik hingga dapat memuaskan pelanggannya. Namun, jika perusahaan ingin meningkatkan kinerjanya maka perlu dukungan sistem dokumentasi yang ada pada ISO 9000.

Perusahaan yang menerapkan ISO 9000 kebanyakan secara tidak langsung menerapkan TQM, karena komponen/kerangka kerja ISO 9000 mirip dengan komponen TQM.

Kajian teoritis dari penelitian terdahulu tentang hubungan ISO 9000 dan TQM seperti pandangan yang dikemukakan oleh Frehr (1997), Corrigan (1994), Merrill (1995) serta Porter dan Tanner (1996) mengatakan bahwa ISO 9000 merupakan langkah awal menuju TQM artinya pelaksanaan ISO 9000 memiliki peluang untuk memberikan pengaruh terhadap praktek TQM.

Juga, hasil penelitian Sun (2000) yang menguji ISO 9000 di Norwegia menemukan bahwa pelaksanaan sertifikasi ISO 9000 mempunyai hubungan dengan praktek TQM. Dukungan lain seperti Dreyfus et al (2004) menjelaskan bahwa kemampuan perusahaan untuk melakukan TQM yang efektif dapat ditingkatkan melalui pelaksanaan sertifikasi ISO 9000. Hasil temuan Bruce et al (2007) memperkuat hubungan ISO 9000 dan TQM. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pelaksanaan sertifikasi ISO 9000 mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap praktek TQM, dan dinyatakan pula bahwa ISO 9000 merupakan langkah tepat menuju praktek TQM.

Nampak jelas bahwa secara teoritis menunjukkan bahwa hubungan antara ISO 9000 dan TQM adalah komplementer artinya ISO 9000 dan TQM merupakan sistem yang terpadu serta bekerja sama untuk mencapai sasaran yakni kepuasan pelanggan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, W.W.,Fornell,C and D.R. Lehmann.(1994). Customer satisfaction, market share and profitability:Finding from Sweden. *Journal of Marketing*. 58.3:53-66.
- Anderson,J.C.,Rungtusanatham,M. and Schoeder,R.G, (1994), “A theory of quality management underlying the Deming management method”, *Academy of Management Review*, Vol.19 No.3, pp.472-509
- Baena Lo´pez, R. (1998), “ISO 9000: un buen comienzo hacia la calidad total”, *Alta Direccio´n*,Vol. 197, pp. 49-56.

- Bruce S., Han, Shaw K. Chen, Maling Ebrahimpour. 2007 The impact of ISO 9000 and TQM and Business performance, *Journal of Business and Economic Studies*, Vo. 12 NO.2
- Casadesus, F.M., Gimenez, G. dan Heras, S.L. 2001, Benefits of ISO 9000 implementation in Spanish industry, *European Business Review*, Vol.13 No.6, pp.327-35
- Chow-Chua, Clare. Mark Goh dan Tan Boon Wan. 2003. Does ISO 9000 certification improve business performance?, *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol.20.No.8.pp.936-953
- Corrigan, J. 1994. Is ISO 9000 the path to TQM?, *Quality Progress*, May, pp.33-6
- Dale, B.G., Van der Wiele, A., Zairi, M dan William, A.R.T. 2000. Quality is dead in Europe-long live excellence-true or false?, *Quality Focus*, Vol.4 No.3, pp.4-10
- Douglas, A., Lirk, D., Brennan, C., & Ingram, A. 1999. Maximizing the benefits of ISO 9000 implementation, *Total Quality Management* **10** (4-5), 507-513.
- Dawson, P. 1995. Troubles with TQM-Pirelli Cables Australia Limited, *Managing Service Quality*, Vol.5 No.6, pp.18-20
- Deming, W.E. 1986, *Out of the Crisis*, MIT Press, Cambridge, MA
- Dreyfus, L.P., Ahire, S.L dan M Ebrahimpour. 2004. The impact of just-in-time implementation and ISO certification on total quality management, *IEEE Transactions on Engineering Management* **51.2**:125-141
- Escanciano, C., Fernándeiz, E. and Va'zquez, C. (2001), "Influence of ISO 9000 certification on the progress of Spanish industry towards TQM", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18 No. 5, pp. 481-94.
- Ebrahimpour, M., Withers, B. dan Hikmet. 1997. Experience of US and foreign owned firms: A new perspective on ISO 9000 implementation, *International Journal of Production Research* **35.2**:569-576
- Feigenbaum, A. (1991), *Total Quality Control*, McGraw-Hill, New York, NY
- Frehr, H.U. 1997. From ISO 9000 to total quality management, a rough road, *Human System Management*. 16:185-193

- Gaspersz,Vincent. 2002. *Pedoman implementasi program six sigma terintegrasi dengan ISO 9001:2000,MBNQA and HACCP*. PT Gramedia Pustaka Utama.,Jakarta
- Gaspersz,Vincent. 2002. *Total quality management*. PT Gramedia Pustaka Utama.,Jakarta
- Gotzamani K.D. dan Theodorakioglou Y.D. 2006. A longitudinal of the ISO 9000.(1994) series'contibution toward TQM in Greek industry, *The TQM Magazine* Vol. 18 No.1, pp.44-54
- Gotzamani,K.D dan Tsiotras G.D.2001, An empirical studi of the ISO 9000 standards'contributin towards total quality management, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.21 No.10, pp.1326-42
- Gustafsson,R., Klefsjo,B.,Berggren,E. dan Wellement,U.G. (2001),”Experience from implementing ISO 9000 in manufactur-a study of Swedish organisations”, *The TQM Magazine*, Vol.13 No.4,pp. 232-46
- Ishikawa,K. 1976. *Guide to Quality Control*, Asian Productivity Organization, Tokyo.
- ISO (2000). ISO 9000:2000. *Quality Management System. Fundamentals and Vocabulary Internatioal Organization for Standarization*, Geneva.
- Juran,J.M dan Gryna,F.M 1993. *Quality Planning and Analysis: From Product Development Through Use*, McGraw-Hill, New York, NY
- Kanji,G.K.1998. Measure of business excellence, *Total Quality Management & Business Excellence*,Vol. 9 No.7,pp. 633-44
- Lee, T.Y., Leung, H.K.N. and Chang, K.C.C. (1999), “Improving quality management on the basis of ISO 9000”, *The TQM Magazine*, Vol. 11 No. 2, pp. 88-94.
- Madu,C.N.,Kuei,C.H.,1993.Introducing strategic quality management, *Long Range Planning* **26** (6),121-130.
- Mattinez-Lorente,A.R.,Dewhurst,F.W. dan Dale,B.D. 1998. Total quality mangement: origins and evolution of term, *The TQM Magazine*, Vol.10.5,pp.378-86.
- Martinez-Lorente,A.R dan M.Martinez-Costa. 2004. ISO 9000 and TQM: substitute or complementaries? An empirical study in industrial companies, *International Jornal of Quality and Reliability Management*.21.3:260-276

- Mayer,H.1993. Training for ISO 9000 and continous improvement, *CMA Magazine*, November,pp. 27-8
- McAdam,R.dan Jackson,N.2002. A Sectorial study of ISO 9000 and TQM transitions: the UK and Irish brewing sector, *Integrated Manufacturing System*, Vol. 13 No.4,pp. 255-63.
- Mehra,S.,Hoffman.J.M. dan Sirias,D.2001. TQM as a management strategy for the next millennia, *International Journal of Operations and Production Management*, Vo. 21 No. 5/6,pp.855-76
- Merrill,P.1995. ISO 9000 on the road to total quality. *CMA Magazine*.May:21-24
- Pan, J.N. 2003. A comparative study on motivation for experience with ISO 9000 and ISO 14000 certification among far eastern countries, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 103 No.8,pp.564-78
- Porter,L.J dan S.J. Tanner.1996. *Assessing Business Excellence*. Butterworth-Heinemann.
- Pun,K.F.,Chin,KS dan Lau, H.1999. A self-assessed quality management system based on integration of MBNQA/ISO 9000/ISO 14000, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.16 No.6,pp. 606-29
- Rothery, Brian. 2000. ISO 9000 & ISO 14000 untuk Industri Jasa. Edisi terjemahan. Seri manajemen operasional NO.3 PPM. Jakarta. Pustaka Binaman Pressindo
- Suardi, Rudi, 2001, *Sistem Manajemen Mutu ISO 9000:2000 Penerapannya Untuk Mencapai TQM*, Jakarta:PPM.
- Sun,H.Li,S.,Ho,K.,Gersten,F.,Hansen,P. dan Frick,J. 2004. The trajectory of implementing ISO 9000 standards versus total quality management in Western Europe, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.21 No.2,pp. 131-53
- Sun,H.,Cheng,T.K. 2002. Comparing reasons, practices and effects of ISO 9000 certification and TQM implementation in Norwegian SMEs and large firms, *International Small Business Journal* **24** (4),421-441.
- Skrabec, Q.R. Jr (1999), "Quality assurance revisited", *Industrial Management*, November-December, pp. 6-9.
- Taylor,W.A. 1995. Senior quality management and ISO 9000:attitudes, behaviours and commitment, *International Journal of Quality Management*, Vol.12 No.4,pp.40-57.

- Terziovski,M. dan Power,D. 2007. Increasing ISO 9000 certification benefits: a continous improvement approach, *International Journal & Reliability*, Vol. 24 No. 2, pp. 141-63
- Terziovski,M.,Samson,D. dan Dow,D. 1997. The business value of quality management system certification: evidence from Australia and New Zealand, *Journal of Operations Management*, Vol. 15 No. 1, pp. 1-18
- Tummala, V.M.R dan Tang C.L.1996. Strategic quality management, Malcome Baldrige and European quality award and ISO 9000 certification:core concept and comparative analysis, *International & Reliability Management*, Vol.13 No.4,pp.8-38
- Withers, B. and Ebrahimpour, M. (2000), “Does ISO9000 affect the dimensions of quality used for competitive advantage?”, *European Management Journal*, Vol. 18 No. 4, pp. 431-43.
- Wilkinson,A.,A.,Redman,T.,Snape,E.,E. 1993. Quality management and Manager: An Institute of Management Report. Corby Institute of Management.
- Williams,N.1997. ISO9000 as a route to TQM in small to medium sized enterprises:snake or ladder?, *The TQM Magazine*, Vol.9 No.1,pp.8-13.