

Implementasi Total Quality Management (TQM) dalam Proses Produksi di PT Mitra Alam Segar Pasuruan

Rahmi Pamel^{a,1,*}, Moch Gilang Luqman Hakim^{b,2}, Khairulis Shobirin^{c,3}

^a UIN Mahmud Yunus Batusangkar, Tanah Datar, Indonesia

^b UIN Mahmud Yunus Batusangkar, Tanah Datar, Indonesia

^b UIN Mahmud Yunus Batusangkar, Tanah Datar, Indonesia

¹rahmipamel@uinmybatusangkar.ac.id*; ²gilang.hakim1987@gmail.com;

³khairulissshobirin@uinmybatusangkar.ac.id

* corresponding author

Naskah diterima 07-11-2025, di-review 11-12-2025, disetujui 27-12-2025

Abstract:

This study aims to assess the effectiveness of Total Quality Management (TQM) in the manufacturing process at PT Mitra Alam Segar Pasuruan and to identify the supporting and inhibiting factors, as well as their impact on production efficiency and quality. The research method employed is qualitative research with a descriptive case study approach. The informants in this study consisted of 30 individuals, including management, production supervisors, and operational employees. Data collection techniques involved observation, interviews, and documentation. The interview instruments were designed according to TQM principles, namely continuous improvement, customer satisfaction, and employee participation. The collected information was processed through the stages of data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The research findings indicate that the implementation of TQM at PT Mitra Alam Segar Pasuruan has been partially effective due to management's commitment to the concept, a culture of open communication, and continuous training. However, there are still obstacles such as employee resistance and a lack of inter-departmental coordination. Overall, the results of this study imply that TQM has been proven to enhance production process efficiency, reduce the frequency of product defects, and improve customer satisfaction.

Keywords: Production Efficiency, Quality Improvement, Total Quality Management

Abstrak:

Penelitian ini bertujuan untuk menilai efektivitas Total Quality Management (TQM) dalam proses manufaktur di PT Mitra Alam Segar Pasuruan dan mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat, serta pengaruhnya terhadap efisiensi dan kualitas produksi. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif berupa studi kasus. Informan dalam penelitian ini terdiri dari 30 orang, termasuk manajemen, supervisor produksi, dan karyawan operasional. Teknik pengumpulan data meliputi observasi, wawancara, dan dokumentasi. Instrumen wawancara dirancang sesuai dengan prinsip-prinsip TQM yaitu perbaikan berkelanjutan, kepuasan pelanggan, dan partisipasi karyawan. Informasi yang dikumpulkan diolah melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa penerapan TQM di PT Mitra Alam Segar Pasuruan telah efektif sebagian karena komitmen manajemen terhadap konsep tersebut, budaya komunikasi terbuka, dan pelatihan berkelanjutan. Namun, masih ada hambatan seperti penolakan karyawan dan kurangnya koordinasi antar departemen. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini mengimplikasikan bahwa TQM telah terbukti meningkatkan efisiensi proses produksi, mengurangi frekuensi cacat pada produk, dan meningkatkan kepuasan pelanggan.

Kata kunci: Efisiensi Produksi, Peningkatan Mutu, Total Quality Management

1. Introduction

Salah satu akibat dari perkembangan yang terjadi pada era globalisasi mengakibatkan persaingan bisnis yang semakin ketat, sehingga perusahaan dituntut untuk terus meningkatkan daya saingnya agar mempertahankan keberadaan dan pertumbuhan bisnisnya. Strategi bisnis yang bisa dilakukan adalah dengan memberi perhatian pada kepuasan konsumen, yang berarti memenuhi tuntutan konsumen yang makin berkembang, yaitu produk yang berkualitas tinggi (quality), harga murah (cost) dan juga pelayanan (service) yang memuaskan. Kualitas menjadi salah satu aspek penting dalam persaingan di pasar global.

Tjiptono (2022) mengatakan bahwa kualitas merupakan sebuah kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. tentu ini semua bisa terlaksana dengan melibatkan partisipasi aktif dari semua unsur terkait dalam perusahaan agar pelaksanaannya dapat berjalan dengan lancar dimana hal tersebut dilaksanakan selaras dengan arah jangka panjang perusahaan. Arah perbaikan tersebut diformulasikan oleh manajemen ke dalam suatu kebijakan untuk perbaikan proses.

Kebijakan tersebut sebagai bentuk pengendalian bagi perusahaan seperti *Total Quality Management*. Montgomery (2020) mendefinisikan *Total Quality Management* sebagai pendekatan holistik untuk peningkatan kualitas yang melibatkan semua tingkatan manajemen serta semua anggota organisasi. Dalam praktiknya, *Total Quality Management* tidak hanya didasarkan pada perbaikan teknis, tetapi juga melibatkan pengembangan fondasi budaya yang mempromosikan kolaborasi, komunikasi terbuka, dan komitmen terhadap kualitas. Penerapan *Total Quality Management* terlihat dari berbagai komponen utamanya, termasuk fokus pada pelanggan, perbaikan berkelanjutan, dan partisipasi total karyawan. Komponen-komponen ini merupakan tingkat maksimal penerapan prinsip *Total Quality Management* oleh perusahaan dalam aktivitas manufakturnya. Putri (2022) menggambarkan kualitas sebagai hasil akhir sekaligus proses yang mencakup perencanaan hingga distribusi. Oleh karena itu, penerapan prinsip TQM harus bersifat holistik dan tidak parsial.

Selain itu, *Total Quality Management* berfokus pada pentingnya manajemen berbasis data dan fakta, seperti yang dijelaskan oleh Putra (2024), yang mengatakan bahwa peningkatan kualitas harus didasarkan pada fakta, bukan pada opini. Dalam konteks ini, perusahaan harus memiliki sistem yang komprehensif dan akurat untuk mengukur dan melaporkan kualitas agar dapat membuat keputusan yang tepat. Hal ini sesuai dengan prinsip PDCA (Plan-Do-Check-Act) yang sering digunakan sebagai kerangka kerja dalam *Total Quality Management*. Prosedur PDCA memfasilitasi penilaian dan peningkatan berkelanjutan dari proses organisasi berdasarkan umpan balik yang diterima dari prosedur sebelumnya. Salah satu kesulitan utama yang terkait dengan penerapan TQM adalah mengubah budaya kerja dalam organisasi. Putra (2020) menyebutkan bahwa resistensi terhadap perubahan, kurangnya komitmen manajerial, dan pelatihan yang terbatas merupakan hambatan umum dalam penerapan TQM. Dalam konteks manufaktur, *Total Quality Management* memiliki dampak yang signifikan untuk memastikan stabilitas kualitas dan kepuasan pelanggan dalam jangka panjang.

PT. Mitra Alam Segar Pasuruan, yang bergerak di bidang produksi makanan dan minuman. Perusahaan ini merupakan bagian dari kolektif Wings Food dan terkait dengan merek mi instan Mie Sedaap. Keberhasilan produksi jenis perusahaan ini tidak hanya bergantung pada teknologi, tetapi juga pada penerapan manajemen kualitas yang efektif dan berkelanjutan. Penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Sari dkk. (2024), telah menunjukkan bahwa penerapan *Total Quality Management* berdampak signifikan terhadap peningkatan efisiensi dan kepuasan dalam industri makanan dan minuman di Indonesia. Hal ini menunjukkan bahwa *Total Quality Management* tidak hanya relevan dalam layanan atau manufaktur berteknologi tinggi, tetapi juga dalam industri makanan yang kompetitif.

Sistem produksi PT. Mitra Alam Segar Pasuruan yang berskala besar membuat setiap penyimpangan kualitas dalam proses produksi akan berdampak signifikan terhadap biaya, waktu, dan reputasi merek. Oleh karena itu, pendekatan sistematis seperti *Total Quality Management* sangat penting untuk mengurangi kesalahan dan memaksimalkan efisiensi dalam proses produksi. Penerapan *Total Quality Management* di perusahaan ini melibatkan aspek-aspek seperti memastikan kualitas bahan baku terkontrol, melakukan audit proses, melatih karyawan, dan mengevaluasi kinerja secara berkala. Oleh karena itu, penelitian tentang penerapan praktis *Total Quality Management* di perusahaan manufaktur seperti PT. Mitra Alam Segar sangat penting, khususnya dalam hal penilaian efektivitasnya dalam meningkatkan produktivitas dan efisiensi dalam proses produksi. Mengingat bahwa perubahan pada sistem manajemen biasanya memerlukan waktu dan pendekatan strategis yang harus dianut oleh semua tingkatan organisasi. Oleh karena itu, pendekatan manajemen perubahan menjadi bagian integral dari penerapan *Total Quality Management*.

Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki bagaimana *Total Quality Management* diterapkan di PT Mitra Alam Segar Pasuruan, termasuk faktor pendukung dan penghambat, serta pengaruhnya terhadap efisiensi proses produksi. Penelitian ini juga akan menilai sejauh mana prinsip-prinsip TQM dianut secara konsisten oleh kegiatan operasional perusahaan. Dengan pemahaman ini, diharapkan dapat ditemukan saran yang relevan untuk meningkatkan kualitas perusahaan secara keseluruhan.

2. Literatur Review

Total Quality Management yaitu suatu pendekatan yang digunakan untuk meningkatkan kualitas guna memaksimalkan keunggulan bersaing perusahaan melalui perubahan dan perbaikan ketentuan atas jasa, sumber daya manusia, produk, proses produksi, dan lingkungan perusahaan secara sistematis. *Total*

Quality Management bermula dari Amerika Serikat pasca Perang Dunia II yang dikembangkan oleh ahli statistic yaitu W. Edwards Deming dimana tujuannya untuk perbaikan kualitas produksi. Namun, saat itu tidak direspon baik oleh Amerika Serikat, sampai pada akhirnya Jepang menerapkan konsep tersebut pada tahun 1950-an untuk membangun kembali industri mereka, yang kemudian berhasil mendominasi pasar dunia pada tahun 1980-an sehingga mendorong Amerika Serikat dan Eropa untuk mengadopsi konsep tersebut. Kemudian secara resmi konsep tersebut dicetuskan sebagai *Teori Quality Management* oleh Angkatan Laut Amerika Serikat pada 1980-an.

Menurut Heizer, Render dan Munson (2017) manajemen kualitas total adalah pengelolaan dari keseluruhan organisasi sehingga unggul di segala aspek barang dan jasa yang penting bagi pelanggan. Total quality management (TQM) merupakan alat strategis yang dipakai pelaku bisnis dalam melibatkan semua orang agar fokus pada kualitas sehingga dapat membantu organisasi membangun keunggulan bersaing (Deviesa, 2019:23). Menurut Hensler dan Brunell dalam Scheuing dan Christoper (1993:165) yang dikutip oleh Nasution (2015: 24), terdapat empat prinsip utama dalam Total Quality Management. Keempat prinsip tersebut, yaitu:

1. **Kepuasan Pelanggan.** Dalam TQM, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk di dalam harga, keamanan dan ketepatan waktu. Oleh karena itu, segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan. Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Semakin tinggi nilai diberikan, maka semakin besar pula kepuasan pelanggan.
2. **Respek Terhadap Setiap Orang.** Dalam perusahaan yang kualitasnya tergolong kelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas yang khas. Dengan demikian, karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu, setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambilan keputusan.
3. **Manajemen Berdasarkan Fakta.** Perusahaan kelas dunia berorientasi pada fakta. Maksudnya, bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan (feeling). Terdapat dua konsep pokok yaitu, pertama, prioritas (prioritization) merupakan sebuah konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Dengan menggunakan data, maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang urgen. Konsep kedua, variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi. Dengan demikian, manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.
4. **Perbaikan Berkesinambungan.** Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses sistematis dalam melaksakan perbaikan secara berkesinambungan. Konsep yang berlaku di sini adalah siklus PDCAA (plan-do-check-act- analyze), yang terdiri atas langkah-langkah perencanaan, dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

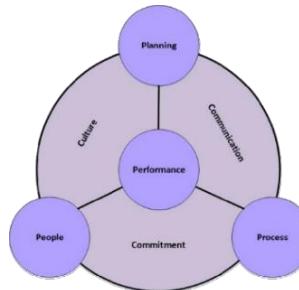
Goetsch dan Davis (2014) mengungkapkan sepuluh unsur utama (karakteristik) *Total Quality Management* (TQM), sebagai berikut:

1. Fokus pada pelanggan (internal dan eksternal). Pelanggan yang dimaksudkan disini bukan hanya pelanggan yang menikmati produk akhir, melainkan yang dimaksud dengan pelanggan adalah proses selanjutnya yang menikmati output dari proses kita.
2. Terobsesi dengan kualitas, yaitu dengan menjadikan kualitas sebagai pegangan/pandangan hidup seluruh anggota organisasi atau perusahaan.
3. Menggunakan pendekatan ilmiah dalam mengambil keputusan dan menyelesaikan masalah. Hal ini disebabkan pendekatan ilmiah dapat dipercaya dan dapat dipertanggung jawabkan kebenarannya.
4. Komitmen jangka panjang, usaha peningkatan atau perbaikan kualitas bukan merupakan loncatan (quantum leap), melainkan merupakan suatu proses panjang yang berkesinambungan. Oleh karena itu dalam melaksanakan total quality, perhatian kita berpusat pada masa mendatang yang berjangkauan maju jauh kedepan, bukan hanya jangka pendek.
5. Kerja tim (teamwork). Ada prinsip yang mengatakan bahwa pemikiran sekumpulan orang lebih baik daripada hanya satu orang. Sehingga hasil yang diperoleh akan lebih baik bila semua pekerjaan dikerjakan secara bersama-sama. Pemberian upah dan penghargaan pun tidak dilaksanakan secara individu, melainkan juga merupakan penilaian kelompok.

6. Continual process improvement. Kualitas hanya bisa dicapai bila selalu diadakan perbaikan dan penyempurnaan walau hanya kecil. Hal ini sesuai dengan prinsip Kaizen “little better everyday”
7. Pendidikan dan pelatihan. Karena untuk menciptakan sesuatu yang berkualitas, maka orang harus mau belajar dan berlatih sampai kapan pun. Hal ini akan membentuk dan meningkatkan pola pikir yang selalu berorientasi pada proses perbaikan.
8. Tidak ada pengendalian (freedom from control). Perusahaan atau organisasi yang berorientasi pada total quality tidak lagi menggunakan pengendalian atau inspeksi yang hanya merupakan penilaian produk akhir, melainkan setiap karyawan harus mengendalikan dirinya sendiri untuk membuat atau memberikan atau menerima produk yang benar-benar bebas cacat.
9. Keseragaman tujuan. Dengan adanya kesamaan tujuan maka segala kegiatan akan dapat dilakukan dengan mudah dan tidak ada pertentangan dalam pelaksanaannya.
10. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Pendekatan total quality hanya akan terlaksana bila ada kepuasan dari para karyawan. Bila karyawan merasa puas terhadap organisasi atau perusahaannya, maka mereka pun akan memberikan yang terbaik untuk pelanggan. Kepuasan karyawan ini akan tercapai bila mereka dilibatkan dalam seluruh proses atau kegiatan.

Manfaat TQM bagi perusahaan adalah terdapat perubahan kualitas produk dan pelayanan, staf lebih termotivasi, produktivitas meningkat, biaya turun, produk cacat berkurang, dan permasalah dapat diselesaikan dengan cepat. Sedangkan manfaat TQM bagi staf organisasi adalah pemberdayaan lebih dari terlatih dan berkemampuan, dan lebih dihargai dan diakui. Manfaat lain dari implementasi TQM yang mungkin dapat dirasakan oleh perusahaan di masa yang akan datang adalah membuat perusahaan sebagai pemimpin (*leader*) dan bukan sekedar pengikut (*follower*), membantu menciptanya *team work*, membuat perusahaan lebih sensitif terhadap kebutuhan pelanggan, membuat perusahaan siap dan lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan, dan hubungan antara staf departemen yang berbeda lebih mudah. (Hasmawaty dan Septa,2019).

Oakland (2014:27-28) memberikan sebuah model untuk TQM. Oakland mengatakan ada empat faktor yang dapat mempengaruhi kualitas untuk sukses yaitu *planning, process, people dan performance*.



Model TQM Sumber : Oakland (2014)

Planning, pengembangan dan penerapan kebijakan dan strategi; menyiapkan kemitraan dan sumber daya yang tepat; dan mendesain untuk meningkatkan kualitas. *Performance* , menetapkan kerangka kerja yang seimbang untuk organisasi, mengevaluasi, dan benchmarking. *Proces*, pemahaman, manajemen, berinovasi, kualitas sistem manajemen, dan perbaikan terus menerus. Dan *People* , mengelola sumber daya manusia, perubahan budaya, kerja sama tim, komunikasi, inovasi dan pembelajaran.

Berdasarkan penelitian terdahulu, Sadewa (2024) mengenai penerapan *Total Quality Management* (TQM) dalam meningkatkan kinerja perusahaan industri diketahui bahwa melalui penerapan TQM dapat membantu perusahaan mencapai kualitas yang lebih tinggi, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan memperkuat posisi mereka dalam pasar yang kompetitif. Dengan komitmen yang tepat dan penerapan prinsip-prinsip TQM secara konsisten, perusahaan dapat membangun fondasi yang kuat untuk pertumbuhan yang berkelanjutan dan kesuksesan jangka panjang. Selain itu, penelitian yang dilakukan lismawati (2021) mengenai analisis penerapan *Total Quality Management* (TQM), sistem pengukuran kinerja, dan biaya kualitas terhadap efisiensi biaya di bagian produksi melamin pada PT. Presindo Central diketahui bahwa dengan diterapkannya Quality Control Circle (QCC) sebagai *tools* Total Quality Management maka perusahaan dapat terus meningkatkan kualitas produk dan mengurangi biaya produksi yang dikeluarkan. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Livia (2021) mengenai Analisis penerapan *Total Quality Management* (TQM) untuk meningkatkan kinerja manajerial pada PT. Bumi Selaras Asri (Golden Spring DAN Meeting Point) Manado mendapatkan hasil bahwaperusahaan telah menerapkan unsur dalam *Total Quality Management* (TQM) sesuai dalam pelaksanaan manajemen perusahaan, dari 10 unsur TQM hanya pada unsur pendidikan dan pelatihan belum diterapkan secara optimal diakarenakan

perusahaan belum memberikan dan menyediakan sarana pendidikan dan pelatihan secara mendalam bagi karyawan.

Penerapan TQM dalam organisasi memiliki dampak positif pada karakteristik kerja (Lamato, Jan, and Karuntu 2017). Penerapan *Total Quality Management* (TQM) pada perusahaan dapat membantu perusahaan menghadapi persaingan yang semakin ketat. *Total Quality Management* mengacu pada perubahan organisasi, dimulai dengan perubahan struktur, tujuan, peran manajer dan peran karyawan (sibatik, 2022)

3. Method

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan menggunakan metodologi studi kasus untuk memahami penerapan *Total Quality Management* dalam proses produksi di PT Mitra Alam Segar Pasuruan. Metodologi ini digunakan karena memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi fenomena TQM dalam konteks, serta secara rinci, sesuai dengan kondisi aktual yang ada di lapangan (Satibi & Najitama, 2021). Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi cara prinsip-prinsip TQM diterapkan dalam usaha produksi sehari-hari, kendala yang dihadapi, dan dampak prinsip-prinsip ini terhadap efisiensi dan kualitas produk. Studi kasus dilakukan langsung di lokasi perusahaan untuk mendapatkan banyak data primer yang relevan dan sah.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi wawancara mendalam, observasi partisipan, dan dokumentasi tertulis. Wawancara dilakukan dengan 30 partisipan yang meliputi berbagai tingkatan manajemen dan karyawan produksi, termasuk: manajer produksi, kepala pengendalian mutu, karyawan teknis, operator mesin, dan personel logistik dan gudang. Pemilihan informan dilakukan dengan tujuan, yaitu untuk mengikutsertakan mereka yang memiliki peran dan terlibat dalam proses manajemen mutu di perusahaan. Pengamatan langsung dilakukan terhadap prosedur produksi produk, alur kerja, dan pengendalian mutu proses produksi di lapangan. Selain itu, dokumen seperti SOP (Standard Operating Procedure), laporan pemeriksaan mutu, dan data produksi dianalisis sebagai tambahan terhadap wawancara dan pengamatan. Hal ini membantu memperkuat temuan dari wawancara dan pengamatan.

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis tematik, yang berkaitan dengan identifikasi tema berulang yang terkait dengan prinsip TQM, termasuk fokus pelanggan, perbaikan berkelanjutan, dan partisipasi total karyawan. Validitas data dipertahankan melalui penggunaan teknik triangulasi sumber dan metode, yang meliputi perbandingan hasil wawancara, pengamatan, dan dokumen. Hasil temuan dinyatakan sebagai deskripsi naratif yang mencakup kutipan langsung dari partisipan sebagai bukti yang menguatkan. Metode ini dimaksudkan untuk menghasilkan potret yang komprehensif dan asli tentang cara penerapan TQM di PT. Mitra Alam Segar Pasuruan

4. Results

Implementasi Prinsip-Prinsip *Total Quality Management* (TQM) dalam Proses Produksi di PT Mitra Alam Segar Pasuruan

Penerapan prinsip *Total Quality Management* (TQM) di PT Mitra Alam Segar Pasuruan merupakan bagian dari strategi perusahaan untuk memastikan bahwa produk yang dihasilkan memiliki kualitas yang tinggi secara konsisten. Hasil wawancara dengan para manajer produksi dan beberapa kepala departemen menunjukkan bahwa perusahaan berkomitmen untuk menerapkan prinsip-prinsip utama TQM, yaitu berfokus pada pelanggan, perbaikan berkelanjutan, dan partisipasi total karyawan dalam semua tahapan proses produksi. Dalam hal ini, fokus pada pelanggan ditunjukkan dengan perhatian perusahaan terhadap umpan balik konsumen yang dikumpulkan melalui berbagai saluran, termasuk media sosial, layanan pelanggan, dan survei kepuasan. Setiap keluhan atau saran pelanggan didokumentasikan dalam sistem *Quality Assurance* dan dievaluasi melalui pertemuan mingguan yang didelegasikan untuk evaluasi. Pelanggan merupakan salah satu elemen yang paling dibutuhkan dalam keberlangsungan kegiatan bisnis untuk meningkatkan keuntungan. Tanpa adanya pelanggan, bisnis yang dijalankan akan lebih beresiko. Pelanggan muncul karena adanya kerjasama yang saling menguntungkan antara kedua pihak yaitu penyedia jasa dan pengguna jasa. Tidak adanya kerja sama yang menguntungkan maka tidak ada pelanggan. tidak adanya kerjasama yang menguntungkan maka tidak akan ada proses pembelian barang atau jasa secara berulang-ulang di waktu lainnya (Rasyidah, 2022)

Praktik perbaikan berkelanjutan ditunjukkan melalui program "Kaizen" yang diterapkan di lini produksi. Inisiatif ini mendorong karyawan di setiap level untuk berpartisipasi dalam perbaikan prosedur dan efisiensi proses operasional. Berdasarkan pengalaman lapangannya, penulis mendokumentasikan keberadaan papan saran dan kotak konsep di beberapa lokasi produksi sebagai sarana untuk menerima ide-ide tentang cara meningkatkan berbagai hal dari karyawan. Beberapa perbaikan sederhana, seperti mengubah cara peralatan kerja diatur agar lebih ergonomis dan mengatur ulang aliran logistik bahan baku, telah berhasil meningkatkan efisiensi kerja hingga 8% selama kuartal terakhir. Hal ini sejalan dengan

penelitian Kaligis dkk. (2020) bahwa "peningkatan kualitas bukanlah tanggung jawab satu orang, tetapi merupakan tanggung jawab bersama seluruh organisasi."

Komponen partisipasi karyawan (partisipasi penuh semua karyawan) juga sangat penting dalam upaya mencapai kualitas di PT Mitra Alam Segar. Hasil wawancara menunjukkan bahwa semua karyawan baru harus menyelesaikan pelatihan kualitas dasar selama seminggu sebelum mulai bekerja. Selain itu, pelatihan lanjutan dilaksanakan setiap 3 bulan dengan berbagai topik, termasuk pengendalian kualitas, efisiensi kerja, dan keselamatan kerja. Karyawan diberi metrik yang terkait dengan sasaran kualitas, dan keberhasilan mereka dievaluasi dan dirayakan jika mereka melampaui sasaran. Hal ini sesuai dengan filosofi TQM yang diusulkan oleh Waldan (2020), yang mendefinisikan manajemen berbasis orang sebagai inti dari kualitas total. Ini berarti perusahaan betul-betul memperhatikan keunggulan perusahaan dengan memfasilitasi tenaga kerjanya dalam hal ini karyawan untuk meningkatkan kualitas diri melalui pelatihan yang sudah diprogramkan oleh perusahaan.

Terkait pengambilan keputusan berbasis data, PT Mitra Alam Segar telah menerapkan sistem informasi mutu yang mendukung pemantauan dan evaluasi secara *real-time*. Setiap lini produksi dilengkapi dengan sensor dan perangkat lunak yang merekam informasi produksi, seperti jumlah barang yang rusak, rata-rata waktu yang dihabiskan di lini produksi, dan jumlah barang yang cacat. Informasi tersebut kemudian dievaluasi oleh tim *Quality Control* dan dikirimkan ke manajemen secara berkala. Berdasarkan dokumen internal yang diperoleh peneliti, terlihat bahwa digitalisasi mutu mampu menekan jumlah produk cacat hingga 2,3% pada kuartal kedua tahun 2024. Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan berbasis data sangat efektif dalam menerapkan prinsip TQM yang didasarkan pada pengambilan keputusan berdasarkan fakta dan perusahaan sangat *concern* terhadap pengambilan keputusan, terlebih lagi perusahaan mengutamakan keakuratan data dan tentu ini menjadi nilai tambah bagi perusahaan berkaitan implementasi TQM.

Dalam hal kepemimpinan, manajemen perusahaan berkomitmen pada TQM. Direktur operasional biasanya mengunjungi lantai produksi dan berbincang langsung dengan operator dan personel teknis terkait kesulitan yang dihadapi. Selain itu, setiap kepala bagian diharuskan untuk menyerahkan laporan mutu mingguan dan berpartisipasi dalam forum diskusi *Quality Circle*. Dalam pertemuan ini, solusi untuk masalah mutu dirumuskan secara partisipatif. Pendekatan ini menunjukkan pentingnya kepemimpinan transformatif dalam mempromosikan budaya mutu secara keseluruhan. Putra (2020) menggambarkan kepemimpinan yang efektif dalam TQM sebagai kepemimpinan yang mampu menciptakan tujuan mutu jangka panjang dan melibatkan semua anggota organisasi dalam realisasinya. Bagaimanapun bentuk kepemimpinan menjadi hal yang sangat penting bagi perusahaan. Perusahaan akan menjadi kuat jika kepemimpinan yang terdapat di dalamnya bisa mengarahkan dan mengayomi bawahan secara tidak langsung akan berdampak kepada semangat yang diperlihatkan oleh bawahan saat bekerja sehingga apa visi dan misi yang sudah ditetapkan oleh perusahaan bisa tercapai secara bersama-sama. Adapun bentuk implementasi prinsip-prinsip TQM dan dampaknya di PT. Mitra Alam Segar Pasuruan sebagai berikut:

Tabel 1
Implementasi Prinsip-Prinsip TQM dan Dampaknya di PT. Mitra Alam Segar Pasuruan

Prinsip TQM	Implementasi di Lapangan	Dampak yang Terukur
Customer Focus	Survei pelanggan dan pengelolaan keluhan pelanggan melalui sistem QA	Peningkatan indeks kepuasan pelanggan sebesar 5,6%
Continuous Improvement	Program Kaizen dan papan saran karyawan di lini produksi	Efisiensi waktu kerja meningkat 8% dalam 1 kuartal
Total Employee Involvement	Pelatihan rutin, KPI berbasis mutu, sistem reward dan punishment	Penurunan kelalaian kerja sebesar 3,1%
Decision Making Based on Data	SCADA dan laporan mutu digital	Penurunan produk cacat sebesar 2,3%
Leadership	Kunjungan manajemen ke lantai produksi, Quality Circle Meeting	Meningkatnya partisipasi solusi dari karyawan

Sumber: Data Primer Hasil Wawancara, Observasi, dan Dokumentasi, 2025

Berdasarkan informasi yang diperoleh, dapat dilihat bahwa penerapan prinsip-prinsip TQM di PT Mitra Alam Segar telah dilakukan secara sistematis dan menyeluruh, meskipun masih perlu ditingkatkan lagi terkait dengan penyaluran informasi mutu ke seluruh departemen di perusahaan secara lebih merata. Beberapa karyawan operator yang diwawancara menyatakan bahwa pemahaman konseptual tentang TQM masih kurang, meskipun telah menerapkan metode mutu dalam pekerjaan sehari-hari. Hal ini

menunjukkan pentingnya peningkatan komunikasi internal dan pelatihan yang lebih ekstensif dan berjenjang.

Secara keseluruhan, penelitian ini mendukung pernyataan Khamaludin dkk. (2024) bahwa TQM bukan sekadar teknik pengendalian mutu, tetapi juga merupakan filosofi yang berlandaskan pada budaya organisasi. PT Mitra Alam Segar Pasuruan telah menunjukkan minat yang besar untuk menerapkan filosofi ini ke dalam metode produksi sehari-hari. Namun, kelangsungan TQM dalam jangka panjang terutama bergantung pada pengelolaan prinsip-prinsip mutu yang konsisten dengan strategi jangka panjang dan pendekatan yang terbuka dalam menerima masukan dari setiap departemen dalam organisasi.

Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Penerapan TQM di Lingkungan Produksi PT Mitra Alam Segar Pasuruan

Dalam penerapan *Total Quality Management*, keberhasilan suatu organisasi terutama berasal dari adanya faktor-faktor pendukung yang mendorong penerapan prinsip-prinsip mutu secara konsisten. Di PT Mitra Alam Segar Pasuruan, beberapa faktor signifikan yang diidentifikasi melalui wawancara dan studi observasional meliputi komitmen manajemen puncak, budaya kerja adaptif, sistem pelatihan berkelanjutan, dan infrastruktur teknologi informasi yang memfasilitasi pengendalian mutu. Manajemen puncak menunjukkan kepemimpinan aktif dan sepenuhnya mendukung pengembangan sistem mutu, termasuk menyediakan anggaran untuk pelatihan dan investasi peralatan produksi berbasis sensor dan otomatis. Selain itu, budaya kerja yang telah dikembangkan selama bertahun-tahun di lingkungan produksi biasanya terbuka terhadap perubahan dan inovasi, hal ini penting untuk penerapan program mutu.

Program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia sangat penting dalam membantu penerapan TQM. Karyawan diberikan pelatihan berkala tentang standar mutu, prosedur pemeriksaan, dan metode pemecahan masalah seperti metode PDCA. Beberapa karyawan lini produksi berpartisipasi dalam sesi peningkatan mutu di luar perusahaan. Hal ini menguatkan teori Montgomery (2020) yang menyatakan bahwa "Pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan merupakan salah satu komponen utama penerapan TQM yang efektif." Keberhasilan pelatihan terlihat dari meningkatnya kesadaran pekerja mengenai nilai kualitas dan kepatuhan terhadap prosedur, yang berdampak pada penurunan jumlah kesalahan operasional dan cacat produk.

Namun, penerapan TQM tidak lepas dari berbagai hambatan yang menjadi faktor penghambat. Salah satu kesulitan utama adalah penolakan dari beberapa karyawan senior yang merasa terbebani oleh sistem kerja baru yang lebih ketat dan terdokumentasi. Beberapa dari mereka percaya bahwa sistem TQM meningkatkan kesulitan tugas sehari-hari, khususnya dalam hal pengisian laporan kualitas dan pelaporan masalah. Selain itu, definisi yang berbeda tentang kualitas dan prosedur standar juga bermasalah dengan sendirinya. Hal ini mengakibatkan variabilitas dalam penerapan SOP di berbagai shift atau departemen, khususnya dalam hal pengemasan dan pendistribusian produk.

Selain itu, komunikasi yang terbatas antara bagian produksi dan bagian kendali mutu merupakan kendala signifikan lainnya. Berdasarkan pengamatan dan pernyataan kepala bagian produksi, ditemukan bahwa masih terdapat selisih waktu yang cukup signifikan antara pelaporan masalah mutu dengan tindakan perbaikan yang dilakukan oleh pihak lain. Hal ini terutama disebabkan oleh proses komunikasi yang terlalu birokratis dan belum didukung sepenuhnya oleh sistem informasi yang terpadu. Selain itu, jam kerja yang ketat dan target produksi yang tinggi juga menyebabkan sebagian karyawan enggan untuk berpartisipasi dalam pelaporan mutu karena dianggap menghambat alur kerja. Sebagaimana yang didokumentasikan oleh Solehudin dkk. (2023) dalam *Total Quality Management & Business Exaltation*, "Penerapan TQM dapat terganggu apabila organisasi mengabaikan nilai komunikasi dan koordinasi antar departemen."

Terlaksananya sebuah kebijakan tentu tidak selalu berjalan efektif sesuai dengan harapan. Banyak hal yang menjadi faktor pendukung dan penghambatnya sebagaimana dengan implementasi TQM di PT. Mitra Alam Segar Pasuruan. Berikut faktor pendukung dan penghambatnya:

Tabel 2
Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Total Quality Management (TQM)
di PT. Mitra Alam Segar Pasuruan

Kategori	Faktor	Keterangan Temuan
Pendukung	Komitmen manajemen puncak	Dukungan anggaran, keterlibatan langsung dalam Quality Circle
Pendukung	Program pelatihan berkelanjutan	Pelatihan mutu, workshop eksternal, pelatihan PDCA
Pendukung	Budaya kerja yang adaptif	Karyawan terbuka terhadap saran dan perubahan sistem kerja

Kategori	Faktor	Keterangan Temuan
Pendukung	Infrastruktur digitalisasi mutu	Sistem SCADA, aplikasi pelaporan mutu <i>real-time</i>
Penghambat	Resistensi dari karyawan senior	Keengganan mengisi form mutu dan mengikuti SOP baru
Penghambat	Perbedaan pemahaman antar departemen	Inkonsistensi pelaksanaan SOP di beberapa lini produksi
Penghambat	Komunikasi dan koordinasi antar bagian yang terbatas	Lambatnya tindak lanjut atas temuan mutu di lapangan
Penghambat	Beban kerja tinggi menghambat pelaporan aktif	Fokus pada target produksi menyebabkan pelaporan mutu terabaikan

Sumber: Hasil Wawancara dan Observasi Lapangan, 2025

Hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa keberhasilan TQM di perusahaan ini terutama berasal dari integritas struktural dan dukungan budaya, tetapi juga memerlukan tingkat keseragaman yang lebih tinggi dalam pemahaman kualitas di semua departemen. Bagaimana komitmen dari manajemen untuk selalu konsisten dalam melaksanakan TQM ini juga menjadi sangat penting. Harus ada sistem komunikasi yang lebih efektif, tentu dengan adanya perbaikan komunikasi yang jelas antar bagian. Mengingat ini menjadi faktor penghambat, bagaimanapun komunikasi salah satu yang menentukan tersampaikan informasi kepada si penerima informasi. dan peningkatan partisipasi karyawan pendidikan untuk mengatasi hambatan psikologis dan penolakan terhadap perubahan.

Penerapan prinsip-prinsip TQM memerlukan lebih dari sekadar struktur formal tetapi juga memerlukan komitmen emosional dan dorongan dari setiap anggota organisasi untuk menjadikan kualitas sebagai komponen utama pekerjaan mereka. Mengingat perusahaan akan bisa berhasil jika semua yang berada di dalam perusahaan saling bersinergi dan memiliki keyakinan bahwa mereka mampu untuk mencapai tujuan

Dampak Implementasi TQM terhadap Efisiensi Proses Produksi dan Mutu Produk di PT Mitra Alam Segar Pasuruan

Penerapan *Total Quality Management* (TQM) di PT Mitra Alam Segar Pasuruan tidak hanya sebatas menciptakan budaya mutu yang menyeluruh, tetapi juga bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan meningkatkan mutu produk yang dihasilkan. Hasil observasi dan wawancara dengan manajemen produksi dan tim pengendalian mutu menunjukkan bahwa penerapan prinsip TQM telah memberikan dampak positif terhadap kinerja produksi perusahaan. Salah satu metrik utamanya adalah penurunan signifikan jumlah produk cacat (*defect rate*) selama setahun terakhir. Selain itu, waktu siklus produksi juga menurun sebagai akibat dari evolusi lini produksi yang berkelanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa konsep perbaikan yang konsisten benar-benar diterapkan secara signifikan dan berkelanjutan.

Dampak TQM terhadap efisiensi proses produksi dapat diamati dari dua aspek utama, yaitu penurunan waktu proses dan pemanfaatan sumber daya yang lebih efisien. Berdasarkan data internal, rata-rata waktu proses produksi per batch produk telah menurun dari 7,2 jam menjadi 6,4 jam dalam enam bulan terakhir. Penurunan waktu ini dicapai melalui optimalisasi pengaturan mesin, penerapan sistem 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*), dan pelatihan operator dalam kemampuan tanggap cepat terhadap masalah (*troubleshooting*) saat terjadi. Benny dkk. (2023) menyatakan bahwa "efisiensi dalam proses produksi merupakan salah satu hasil nyata dari penerapan prinsip TQM terstruktur."

Terkait peningkatan kualitas produk, perusahaan mengamati penurunan keluhan konsumen dan peningkatan skor kepuasan pelanggan. Jumlah keluhan mengenai produk yang rusak atau tidak konvensional menurun sebesar 18,5% selama periode Januari-Desember 2024. Ini merupakan indikasi signifikan bahwa pengendalian mutu selama proses produksi berfungsi lebih efektif dan lebih konsisten. Selain itu, hasil survei kepuasan pelanggan daring menunjukkan bahwa skor kepuasan meningkat dari 82,4 menjadi 88,1 pada skala 0-100. Hasil ini mendukung teori Putri (2022) bahwa "kualitas tidak dapat diverifikasi melalui produk sampingan, tetapi harus dimasukkan ke dalam proses."

Penerapan TQM juga berperan dalam mengurangi pemborosan seperti pemrosesan berlebih, waktu tunggu, dan cacat. Dalam penelitian ini, Pendekatan *Lean* terhadap Kualitas perusahaan diidentifikasi sebagai bagian dari strategi kualitas mereka, pendekatan ini melibatkan pengurangan jumlah aktivitas yang tidak memberikan keuntungan signifikan bagi pelanggan. Tim produksi biasanya melakukan pemetaan aliran nilai untuk memetakan perkembangan proses dan mengidentifikasi masalah. Misalnya, mengganti sistem pencatatan kualitas manual dengan sistem berbasis kode digital telah menyebabkan penurunan signifikan dalam waktu yang dibutuhkan untuk memeriksa produk dan penurunan signifikan

dalam jumlah kesalahan entri data. Berikut dampak implementasi TQM terhadap efisiensi produksi dan mutu produk di PT. Mitra Alam Segar Pasuruan:

Tabel 3
Dampak Implementasi TQM terhadap Efisiensi Produksi dan Mutu Produk
di PT. Mitra Alam Segar Pasuruan

Indikator	Sebelum TQM	Setelah Implementasi TQM	Perubahan (%)
Rata-rata waktu produksi/batch	7,2 jam	6,4 jam	-11,10%
Tingkat cacat produk	4,80%	2,50%	-47,90%
Jumlah klaim pelanggan/bulan	67 klaim	55 klaim	-18,50%
Indeks kepuasan pelanggan	82,4	88,1	6,90%
Waktu inspeksi kualitas	27 menit	21,5 menit	-20,30%

Sumber: Hasil Olah Data Primer dan Dokumen Internal PT Mitra Alam Segar Pasuruan, 2025

Meskipun hasil yang diperoleh signifikan, perusahaan menyadari bahwa keberhasilan ini harus dipertahankan melalui sistem pemantauan berkelanjutan dan partisipasi semua pihak dalam siklus mutu. TQM tidak dianggap sebagai metode sesaat, melainkan pendekatan jangka panjang yang membutuhkan pengabdian dan kontrol. Hasil analisis menunjukkan bahwa, karena penerapan TQM dilakukan secara terintegrasi dalam proses produksi, semakin besar dampaknya terhadap nilai bisnis perusahaan secara keseluruhan. Akibatnya, pengejaran program mutu yang bersifat lintas departemen dan yang mempromosikan integrasi data mutu secara *real-time* menjadi agenda utama manajemen untuk menyempurnakan penerapan TQM di masa mendatang.

5. Conclusion

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *Total Quality Management* (TQM) di PT. Mitra Alam Segar Pasuruan telah berjalan secara sistematis dan memberikan dampak yang signifikan terhadap efisiensi produksi dan kualitas produk. Prinsip utama TQM, yaitu berfokus pada pelanggan, perbaikan berkelanjutan, dan partisipasi karyawan secara menyeluruh, telah diterapkan melalui berbagai program pelatihan, digitalisasi kualitas, dan partisipasi aktif karyawan. Fasilitator utama penerapan, yaitu komitmen terhadap manajemen, budaya inovasi, dan dukungan infrastruktur teknologi, telah berkontribusi terhadap keberhasilan penerapan. Namun, masih terdapat beberapa faktor yang menghambat proses perubahan, yaitu resistensi terhadap perubahan, kesenjangan pemahaman antar departemen, dan kurangnya komunikasi yang efektif di seluruh lini. Secara keseluruhan, penerapan TQM telah menghasilkan peningkatan efisiensi proses produksi, penurunan jumlah produk cacat, dan kepuasan pelanggan yang lebih besar

References

- Benny, B., Angeline, A., Yang, A. A., Yang, D., Yusufyan, L. S., & Ong, W. (2023). Analisis Manajemen Operasional Pada Pt. Indofood. *Jurnal Mirai Management*, 8(1), 357-378. <https://doi.org/10.37531/mirai.v8i1.4515>
- Devie, D. 2019. Akuntansi Manajemen.Yogyakarta: Penerbit Andi
- Hasmawaty, A. R., & Septa, H. (2019). Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Daya Saing Perusahaan. Retrivied from: <http://eprints.binadarma.ac.id/id/eprint/4086>
- Kaligis, A. C., Palandeng, I. D., & Sumarauw, J. S. (2020). Analisis Pelaksanaan Total Quality Management Pada PT. Metalindo Bumi Raya Kalimantan Selatan. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 8(4). <https://doi.org/10.35794/emba.v8i4.31215>
- Khamaludin, K., Respatiningsih, I., & Kustiawan, B. (2024). *Manajemen Mutu*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Lastiawan, Yoland dan Rina Aprilyanti. (2021). Analisis Penerapan Total Quality Management (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja, dan Biaya Kualitas Terhadap Efisiensi Biaya di Bagian Produksi Melamin Pada PT. Presindo Central. Jurnal Komunitas Dosen Indonesia. Vol.3, No.3. <https://jurnal.kdi.or.id/index.php/ef/article/download/415/231>
- Livia Hondro, Dione, Novi Budiarso , Lidia M. Mawikere. 2021. Analisis Penerapan *Total Quality Management* (TQM) Untuk Meningkatkan Kinerja Manajerial Pada PT. Bumi Selaras Asri (Golden

Jurnal Mabis

- Spring dan Meeting Point) Manado. Jurnal Riset Akuntansi 16(1).
<https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/gc/article/download/35906/33493/76118>.
- Montgomery, D. C. (2020). *Introduction to statistical quality control*. John wiley & sons.
- Nasution. 2015. Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management). Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Oakland, John S. (2014). *Total Quality Management and Operational Excellence*. Taylor & Francis
- Putra, B. N. (2024). Analisis Implementasi Total Quality Management (TQM) dalam Meingkatkan Kualitas Produk pada Conneight Studio Kota Malang. *Transformasi: Journal Of Economics And Business Management*, 3(3), 119-131. <https://doi.org/10.59603/ebisman.v2i3.505>
- Putra, I. M. (2020). *Panduan Mudah Menyusun SOP: Langkah Utama Menciptakan Pengendalian Mutu yang Baik*. Anak Hebat Indonesia.
- Putri, N. T. (2022). *Manajemen kualitas terpadu: Konsep, alat dan teknik, aplikasi*. Indomedia Pustaka.
- Rasyidah, Alvi Nuur, Arrizqah Bariroh, Dyah Emi Rahmawati. (2022). Analisis Total Quality Management (TQM) Dalam Meningkatkan Mutu Manufaktur dan Jasa Pada PT. Dahana (Persero) Subang. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v1i12.475>, SIBATIK JOURNAL | Volume 1 No.12.
- Sadewa, Taufik, Muhammad Azwan, Abdurrozaq Hasibuan. (2024). Penerapan Total Quality Management (TQM) dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan Industri. Volume 3 No 4. <https://doi.org/10.3785/kohesi.v3i4.3360>
- Sari, S. V. S. S. V., Karyadi, H. K. H., Suhartono, S., & Hidayati, N. H. N. (2024). Analisis Total Quality Management dalam Manajemen Operasional di Hotel Ramayana Situbondo. *Jurnal Strategi dan Bisnis*, 12(2), 144-149. <https://doi.org/10.19184/jsb.v12i2.4204>
- Satibi, I., & Najitama, F. (2021). *Manajemen Stratejik: Lingkup Kajian, Teori, Metodologi dan Teknik Analisa Data*. Nusamedia.
- Solehudin, Nurul Hidayat, Arief Syahreza, Gayuh Lemadi, Marwan, S., Syamsulbahri, & Tri Veny Putri. (2023). *Konsep dasar manajemen industri*. Cendikia Mulia Mandiri.
- Tjiptono, Fandy. 2022. Service Management Mewujudkan Layanan Prima. Yogyakarta: CV Andi Offset
- Waldan, R. (2020). Total Quality Management dalam Perspektif Islam. In *ICRHD: Journal of Internantional Conference on Religion, Humanity and Development*, 1(1), 259-268. <http://dx.doi.org/10.24260/icrhd.v1i1.28>