

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN HIPOTESIS

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Total Quality Management* (TQM)

Kualitas menjadi hal utama yang menjadi titik fokus setiap perusahaan. Berbagai hal dilakukan untuk meningkatkan kualitas yang diterapkan pada produk, pelayanan, dan manajemen perusahaan. Seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan lahirlah suatu inovasi yang dikenal dengan TQM atau *Total Quality Management* (Jusuf, 2013:636).

2.1.1.1 Definisi *Total Quality Management* (TQM)

Ada berbagai macam definisi *Total Quality Management* (TQM) menurut para ahli sebagai berikut:

Menurut Besterfield, Dale H (1991:1) menyatakan bahwa:

TQM is defined as both a philosophy and a set of guiding principles the represent the foundation of a continuously improving organization. Is it the application of quantitative methods and human resources to improve all the processes within an organization and exceed customer needs now and in the future. TQM integrates fundamental management techniques, existing improvement efforts, and technical tools under a disciplined approach.

Definisi TQM menurut Gaspersz (2005:6), yaitu:

TQM is transformation in the way an organization manager. It involves focusing management's energies on the continuous improvement of all operations, functions, and above all, processes, because it's the result of these processes that the customers cares about.

Tjiptono dan Diana (2003:4) menyatakan bahwa: “TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya”.

Menurut Ishikawa dalam Nasution (2005:22) menyatakan bahwa: “TQM juga diartikan sebagai perpaduan semua fungsi manajemen meliputi semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktifitas dan kepuasan pelanggan”.

Blocher (2000:209) mendefinisikan *Total Quality Management* sebagai berikut: “*Total Quality Management* merupakan upaya yang dilakukan secara terus menerus oleh setiap orang dalam organisasi untuk memahami, memenuhi, dan melebihi harapan pelanggan”.

Selain itu Simamora (2012 : 28) menyatakan bahwa: “*Total Quality Management* atau manajemen mutu terpadu adalah lingkungan organisasional di mana semua fungsi bekerja sama untuk membangun mutu ke dalam produk atau jasa perusahaan”.

Hansen dan Mowen (2009:17) mengemukakan bahwa:

TQM adalah suatu perbaikan berkelanjutan yang mana hal ini adalah sesuatu yang mendasar sifatnya bagi pengembangan proses manufaktur yang sempurna. Memproduksi produk dan pengurangan pemborosan yang sesuai dengan standar merupakan dua tujuan umum perusahaan. Filosofi dari TQM sebenarnya yaitu dimana sebuah perusahaan berusaha menciptakan suatu lingkungan yang memungkinkan pekerjanya menghasilkan produk atau jasa yang sempurna (*zero-defect*), dan mencoba memperbaiki kesalahan dimasa lalu. Penekanan pada kualitas juga telah menciptakan kebutuhan akan adanya suatu sistem akuntansi manajemen yang menyediakan informasi keuangan dan non keuangan tentang kualitas.

Berdasarkan definisi-definisi di atas, dapat dikatakan bahwa *Total Quality Management* (TQM) adalah suatu sistem manajemen yang melakukan perbaikan terus-menerus terhadap produk atau jasa, manusia, proses dan lingkungan untuk memenuhi harapan pelanggan dan memaksimalkan daya saing perusahaan dimana implementasinya harus melibatkan semua anggota organisasi.

2.1.1.2 Konsep *Total Quality Management* (TQM)

TQM merupakan sistem manajemen yang berfokus pada semua orang/tenaga kerja, bertujuan untuk terus-menerus meningkatkan nilai yang diberikan bagi pelanggan dengan biaya penciptaan nilai yang lebih rendah daripada nilai suatu produk. Konsep TQM ini memerlukan komitmen semua anggota organisasi terhadap perbaikan seluruh aspek manajemen organisasi (Nasution, 2005:28). Pada dasarnya, konsep TQM mengandung tiga unsur (Bounds *et al.* dalam Nasution, 2005:28), yaitu: “1. Strategi Nilai Pelanggan, 2. Sistem Organisasional, dan 3. Perbaikan Kualitas Berkelanjutan”.

Berikut ini penjelasan untuk konsep TQM, yaitu sebagai berikut:

1. Strategi Nilai Pelanggan

Nilai pelanggan adalah manfaat yang dapat diperoleh pelanggan atas penggunaan barang/jasa yang dihasilkan perusahaan dan pengorbanan pelanggan untuk memperolehnya. Strategi ini merupakan perencanaan bisnis untuk memberikan nilai bagi pelanggan termasuk karakteristik produk, cara penyampaian pelayanan dan sebagainya.

2. Sistem Organisasional

Sistem organisasional berfokus pada penyediaan nilai bagi pelanggan. Sistem ini mencakup tenaga kerja, material, mesin/teknologi proses, metode operasi dan pelaksanaan kerja, aliran proses kerja, arus informasi, dan pembuatan keputusan.

3. Perbaikan Kualitas Berkelanjutan

Perbaikan kualitas diperlukan untuk menghadapi lingkungan eksternal yang selalu berubah, terutama perubahan selera pelanggan. Konsep ini menuntut adanya komitmen untuk melakukan pengujian kualitas produk secara kontinu. Dengan perbaikan kualitas produk secara kontinu, maka dapat memuaskan keinginan pelanggan.

TQM bukan hanya merupakan gaya manajemen, namun merupakan filosofi manajemen sehingga dikenal dengan istilah filosofi TQM. Filosofi TQM mendasari konsep-konsep TQM. Konsep-konsep TQM menurut Supriyono (1999:196) meliputi:

1. Perubahan budaya.
2. Pergeseran paradigma.
3. Kepemimpinan dan pengetahuan mendalam.
4. Kepuasan konsumen.
5. Pengintegrasian teknik-teknik.
6. Pengeliminasian, penyederhanaan, dan pemfokusan.
7. Pengukuran kinerja.
8. Biaya mutu.

Penjelasan dari masing-masing konsep TQM di atas adalah sebagai berikut:

1. Perubahan budaya.

Bagi perusahaan yang menggunakan strategi berbasis TQM memerlukan perubahan budaya atau transformasi budaya yang cocok dengannya. Elemen-elemen sistem TQM menyediakan wahana perubahan budaya, dimana elemen mekanisme perubahan budaya tradisional ke TQM tersebut menunjukkan bahwa komitmen manajemen puncak sangat mempengaruhi, melalui perilaku-perilaku dan tindakan-tindakannya dalam perusahaan.

2. Pergeseran paradigma.

Paradigma manajemen adalah cara-cara manusia berpikir dan bertindak dalam mengarahkan bisnis. TQM memerlukan perubahan paradigma dari paradigma tradisional ke paradigma TQM. Perubahan paradigma tersebut dikelompokkan menjadi tiga tema yaitu: (1) strategi nilai pelanggan, (2) sistem organisasi, (3) penyempurnaan berkesinambungan.

3. Kepemimpinan dan pengetahuan mendalam.

TQM hanya dapat bekerja jika ada dukungan dari jajaran manajemen puncak. Perusahaan-perusahaan yang sukses dalam menerapkan TQM selalu mempunyai satu *driver* yaitu kepemimpinan. TQM adalah proses yang ber"*drive*" kepemimpinan karena TQM mempengaruhi semua aspek bisnis dari perencanaan strategis sampai dengan pengendalian operasional. Konsep pengetahuan mendalam menunjukkan bahwa informasi yang secara berkesinambungan digunakan oleh TQM dan organisasi mencakup empat aspek yaitu: (1) sistem, (2) statistika, (3) teori pengetahuan keunikan organisasi, dan (4) psikologi.

4. Kepuasan konsumen.

Usaha untuk memahami dan memenuhi permintaan konsumen merupakan tugas yang tiada berakhir. Selain itu, pencarian data diperlukan untuk memahami konsumen, perusahaan harus menginterpretasikan apa data yang ada dapat diterima. Tujuannya untuk menunjukkan bagaimana keinginan konsumen dalam menggunakan produk.

5. Pengintegrasian teknik-teknik.

Perusahaan harus dapat menghubungkan strategi untuk memuaskan konsumen dengan informasi konsumen serta mengkaji ulang fungsi-fungsinya. Untuk dapat mencapai pengintegrasian fungsi-fungsi, manajemen harus mengubah bagan organisasi tradisional ke bagan

organisasi yang sesuai dengan TQM yang mengarah pada proses pembentukan rantai nilai (*value chain*).

6. Pengeliminasian, penyederhanaan, dan pemfokusan.

Untuk mencapai mutu yang diinginkan konsumen, suatu perusahaan harus berusaha mengeliminasi, menyederhanakan, dan memfokuskan aktivitas-aktivitasnya. Pengeliminasian berarti meniadakan proses atau aktivitas yang tidak mempunyai dampak positif atau tidak bernilai tambah terhadap mutu. Penyederhanaan berarti memodifikasi atau mengubah proses atau aktivitas menjadi lebih sederhana untuk mendorong mutu tinggi secara berkesinambungan. Pemfokusan berarti mengenalkan proses dan aktivitas baru agar dapat memuaskan konsumen.

7. Pengukuran kinerja.

Jika direncanakan dengan baik untuk menjamin penyempurnaan mutu dan produktivitas dalam TQM, pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai pedoman produksi, baik pedoman untuk proses produksi maupun semua proses pendukung untuk menjamin bahwa tujuan internal maupun eksternal tercapai.

8. Biaya mutu.

TQM memerlukan komitmen, dedikasi dan ketekunan. Mutu memerlukan biaya, namun manfaat TQM harus lebih besar dibandingkan dengan biayanya.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka dapat dikatakan bahwa *Total Quality Management* adalah suatu konsep manajemen yang berfokus pada pemenuhan kebutuhan pelanggan, perbaikan kualitas secara berkelanjutan serta pemberdayaan sumber daya manusia yang dilakukan oleh seluruh bagian organisasi guna meningkatkan daya saing perusahaan di lingkungan global.

2.1.1.3 Karakteristik *Total Quality Management* (TQM)

Definisi *Total Quality Management* mencakup dua komponen dan unsur pokok, yakni apa dan bagaimana menjalankan *Total Quality Management*. Yang membedakan TQM dengan pendekatan-pendekatan lain dalam menjalankan usaha adalah komponen bagaimana tersebut. Menurut Blocher (2007:388) karakteristik dari TQM tersebut sebagai berikut:

1. Berfokus pada kepuasan pelanggan.
2. Berusaha keras untuk melakukan perbaikan secara terus menerus.
3. Melibatkan seluruh pekerja, memperoleh dukungan dan keterlibatan manajemen puncak secara aktif.
4. Menggunakan pengukuran yang tidak bias dan objektif.
5. Mengakui pencapaian mutu pada waktu yang tepat.
6. Memberikan pelatihan tentang TQM secara berkelanjutan.

Penjelasan dari karakteristik di atas adalah sebagai berikut:

1. Berfokus pada kepuasan pelanggan.

TQM dimulai dengan menentukan pelanggan perusahaan menentukan kebutuhan, persyaratan, dan harapan mereka; kemudian melakukan apapun untuk memuaskan mereka. Pelanggan terdiri atas pelanggan eksternal dan internal. Pelanggan eksternal adalah penerima akhir produk dan jasa perusahaan. Pelanggan internal adalah individu atau

sub unit perusahaan yang terlibat dalam pembuatan produk atau penyediaan jasa. Harapan dan persyaratan dari pelanggan eksternal di spesifikasikan untuk setiap pelanggan/pemasok internal meliputi persyaratan desain, karakteristik komponen dan operasi produksi, serta persyaratan untuk penjual eksternal. Perusahaan dapat melayani pelanggan akhir eksternalnya dengan lebih baik jika benar-benar dapat memenuhi persyaratan dari setiap pelanggan internal.

2. Berusaha keras melakukan perbaikan secara terus-menerus.

Mutu adalah target yang berubah, tanpa perbaikan secara terus-menerus mutu akan hilang. Taguchi dan Wu yakin bahwa perbaikan mutu secara terus-menerus (*kaizen*) dan penurunan biaya diperlukan untuk tetap dapat bersaing pada pasar global saat ini.

3. Melibatkan seluruh pekerja, memperoleh dukungan dan keterlibatan manajemen puncak secara aktif.

Perusahaan dapat memenuhi persyaratan dari pelanggan eksternalnya hanya jika setiap pelanggan/pemasok internal dalam proses dapat memuaskan persyaratan dari proses atau pelanggan di tingkat hulunya. Kegagalan dalam proses betapa pun kecilnya, dapat menyebabkan produk atau jasa cacat dan adanya ketidakpuasan pelanggan. Manajemen puncak harus mendorong seluruh pegawai perusahaan, mulai dari pegawai tingkat terendah hingga para profesional dan manajer pada eselon yang tinggi, untuk berperan aktif dan berpartisipasi dalam upaya perusahaan untuk memperbaiki mutu secara terus-menerus. Keterlibatan

para pegawai beragam mulai dari pembagian informasi sederhana, dialog, atau pemecahan masalah kelompok, seluruh cara untuk pengarahan diri secara total.

4. Menggunakan pengukuran yang tidak bias dan objektif.

Sasaran yang jelas membuat kemajuan akan terlihat. Sasaran yang dapat diukur akan mendorong usaha-usaha menuju tujuan umum. Untuk menjamin keberhasilan TQM, perusahaan harus menetapkan sasaran yang tidak bias dan dapat diukur. Pengukuran yang efektif dapat membantu memastikan dan memfasilitasi perbaikan mutu dan sistem pendukungnya.

5. Mengakui pencapaian mutu pada waktu yang tepat.

Mengakui pencapaian mutu oleh para pegawai dan subunit tepat pada waktunya adalah cara terbaik dalam menekankan upaya keras secara terus-menerus dari perusahaan untuk menghasilkan mutu yang lebih baik dan memastikan upaya-upaya menuju mutu total pada setiap tingkat.

6. Memberikan pelatihan tentang TQM secara berkelanjutan.

Perlombaan untuk mencapai mutu total tidak akan pernah selesai. Pendidikan dan pelatihan secara berkelanjutan untuk seluruh pegawai pada semua tingkat sangat diperlukan untuk mencapai perubahan budaya dan fokus terus-menerus yang diperlukan dalam lingkungan TQM.

Sedangkan menurut Goetsch dan Davis dalam Tjiptono dan Diana (2003:15) ada sepuluh karakteristik TQM yang dikembangkan. Sepuluh karakteristik tersebut yaitu:

1. Fokus Pada Pelanggan.
2. Obsesi Terhadap Kualitas.
3. Pendekatan Ilmiah.
4. Komitmen Jangka Panjang.
5. Kerja Sama Tim (*Teamwork*).
6. Perbaiki Sistem Secara Berkesinambungan.
7. Pendidikan dan Pelatihan.
8. Kebebasan yang Terkendali.
9. Kesatuan Tujuan.
10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan.

Penjelasan dari masing-masing sepuluh karakteristik TQM tersebut, antara lain:

1. Fokus Pada Pelanggan.

Dalam TQM, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan *driver*. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka. Sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

Karakteristik perusahaan-perusahaan yang sukses dalam membentuk fokus pada pelanggan adalah sebagai berikut (Tjiptono dan Diana, 2003:109):

- a. Visi, komitmen dan suasana.
- b. Penjajaran dengan pelanggan.
- c. Kemauan untuk mengidentifikasi dan mengatasi permasalahan pelanggan.
- d. Memanfaatkan informasi dari pelanggan.
- e. Mendekati para pelanggan.
- f. Kemampuan, kesanggupan, dan pemberdayaan karyawan.
- g. Penyempurnaan produk dan proses secara terus-menerus.

2. Obsesi terhadap Kualitas.

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, penentu akhir kualitas pelanggan internal dan eksternal. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melakukan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif. Bagaimana kita dapat melakukannya dengan lebih baik? Bila suatu organisasi dengan kualitas, maka berlaku prinsip “*good enough is never good enough*”.

3. Pendekatan Ilmiah.

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian, data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (*benchmark*), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.

4. Komitmen Jangka Panjang.

TQM merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu, dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu, komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.

5. Kerjasama Tim (*Teamwork*).

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional, seringkali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Akan tetapi, persaingan internal cenderung hanya menggunakan dan menghabiskan energi yang seharusnya dipusatkan pada upaya perbaikan kualitas, yang pada gilirannya untuk meningkatkan daya saing eksternal.

Sementara itu, dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerjasama tim, kemitraan, dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.

Strategi untuk meningkatkan kinerja suatu tim dalam rangka pencapaian tujuan organisasi menurut King (dalam Tjiptono dan Diana, 2003:168). Sepuluh strategi tersebut yaitu:

1. Saling ketergantungan
2. Perluasan tugas
3. Penjajaran
4. Bahasa yang umum
5. Kepercayaan / respek
6. Kepemimpinan
7. Keterampilan pemecahan masalah
8. Keterampilan menangani konfrontasi / konflik
9. Penilaian / tindakan
10. Perayaan

6. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan.

Setiap produk dan atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena

itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat semakin meningkat.

Pelaksanaan perbaikan berkesinambungan meliputi (Tjiptono dan Diana, 2003:262):

1. Penentuan masalah dan pemecahan masalah yang memungkinkan.
 2. Pemilihan dan implementasi pemecahan masalah yang paling efektif dan efisien.
 3. Evaluasi ulang, standardisasi, dan pengulangan proses.
7. Pendidikan dan Pelatihan.

Dewasa ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan. Kondisi seperti itu menyebabkan perusahaan yang bersangkutan tidak berkembang dan sulit bersaing dengan perusahaan lainnya, apalagi dalam era persaingan global. Sedangkan dalam organisasi yang menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

Faktor penyebab diperlukannya pendidikan dan pelatihan yaitu: kualitas dari kesiapsediaan dan potensi angkatan kerja yang ada, persaingan global yang semakin ketat sehingga perusahaan harus mampu menghasilkan produk yang berkualitas tinggi, perubahan yang cepat dan terus-menerus sangat penting untuk memperbaharui kemampuan karyawan secara konstan, masalah-masalah alih teknologi yang diterapkan di dunia

kerja untuk meningkatkan produktivitas, kualitas, dan daya saing perlu diperlukannya pelatihan kepada karyawan untuk menerapkannya, serta perubahan keadaan demografi sehingga pelatihan dibutuhkan untuk melatih karyawan yang berbeda latar belakangnya agar dapat bekerja bersama secara harmonis (Tjiptono dan Diana, 2003:213).

8. Kebebasan yang Terkendali

Dalam TQM, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan “rasa memiliki” dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Selain itu, unsur ini juga dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil, karena pihak yang terlibat lebih banyak. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik. Pengendalian itu sendiri dilakukan terhadap metode-metode pelaksanaan setiap proses tertentu. Dalam hal ini karyawan yang melakukan standardisasi proses dan mereka pula yang berusaha mencari cara untuk meyakinkan setiap orang agar bersedia mengikuti prosedur standar tersebut.

9. Kesatuan Tujuan

Supaya TQM dapat diterapkan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian, setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi, kesatuan tujuan ini tidak

berarti bahwa harus selalu ada persetujuan atau kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan, misalnya mengenai upah dan kondisi kerja.

10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM. Usaha untuk melibatkan karyawan membawa 2 manfaat utama. Pertama, hal ini akan meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang baik, atau perbaikan yang lebih efektif, karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja. Kedua, keterlibatan karyawan juga meningkatkan “rasa memiliki” dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

Usaha pemberdayaan karyawan dimulai dengan (Tjiptono dan Diana, 2003:128):

- a. Keinginan manajer dan penyelia untuk memberi tanggung jawab kepada karyawan.
- b. Melatih penyelia dan karyawan mengenai bagaimana cara untuk melakukan delegasi dan menerima tanggung jawab.
- c. Komunikasi dan umpan balik perlu diberikan oleh manajer dan penyelia kepada karyawan.
- d. Penghargaan dan pengakuan sebagai hasil dari evaluasi perlu diberikan kepada karyawan sebagai tanda penghargaan terhadap kontribusi mereka kepada perusahaan.

2.1.1.4 Manfaat *Total Quality Management* (TQM)

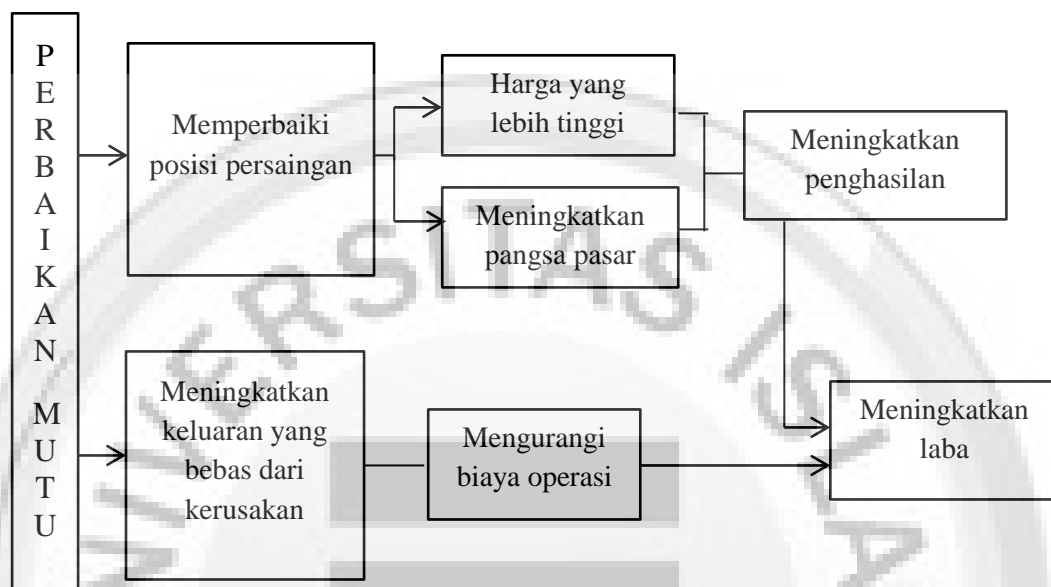
Menurut Hessel yang dikutip dalam Nasution (2005:366) beberapa manfaat penerapan *Total Quality Management* bagi organisasi antara lain:

1. Proses desain produk menjadi lebih efektif, yang akan berpengaruh pada kinerja kualitas, yaitu keandalan produk, *product features*, dan *serviceability*.
2. Penyimpangan yang dapat dihindari pada proses produksi mengakibatkan produk yang dihasilkan sesuai dengan standar, meniadakan pengerjaan ulang, mengurangi waktu kerja, mengurangi kerja mesin, dan menghemat penggunaan material.
3. Hubungan jangka panjang dengan pelanggan akan berpengaruh positif bagi kinerja organisasi, antara lain dapat merespon kebutuhan pelanggan dengan lebih cepat, serta mengantisipasi perubahan kebutuhan dan keinginan pelanggan.
4. Sikap pekerja yang baik akan menimbulkan partisipasi dan komitmen pekerja pada kualitas, rasa bangga bekerja sehingga akan bekerja secara optimal, perasaan tanggung jawab untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Keuntungan yang didapatkan perusahaan karena menyediakan barang dan jasa dengan kualitas terbaik yaitu berasal dari pendapatan penjualan yang lebih tinggi dan biaya yang lebih rendah. Gabungan keduanya menghasilkan profitabilitas dan pertumbuhan perusahaan. Gambar 2.1 berikut adalah suatu model kualitas laba yang menunjukkan interaksi berbagai faktor. Sisi sebelah kiri adalah faktor-faktor yang dipengaruhi oleh kebijakan, program, dan prosedur kualitas perusahaan (Nasution, 2005:42).

Gambar 2.1

Manfaat Total Quality Management



Sumber : Nasution (2005: 43)

2.1.2 Kinerja Manajerial

2.1.2.1 Definisi Kinerja Manajerial

Beberapa definisi kinerja manajerial yang telah dikemukakan oleh para ahli, namun terlebih dahulu akan dijelaskan definisi kinerja sebagai berikut :

Menurut Chung Kae. H dan Leon C. Megginson (2000:67) definisi kinerja adalah: *“Performance is a function of ability and motivation. An employee’s satisfaction increase when he or she is able to perform the job effectively, when performance equitably, and when the rewards match the employee’s needs”*.

Menurut Sue Oh In dan Berry M. Christopher (2009:1498) definisi kinerja manajerial adalah: *“Manajerial performance is often defined as “managerial*

behaviours believed to be optimal for identifying, assimilating and utilizing resources (including human resources) toward sustaining the organizational unit for which a manager has responsibility”.

Menurut Mulyadi (2001:159) definisi kinerja adalah “Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pada pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakam dalam mewujudkan sasaran, tujuan, melaksanakan misi, guna mencapai visi perusahaan”.

Rivai dan Basri (2005:14) mendefinisikan kinerja adalah sebagai berikut:

Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang seperti diharapkan. Sedangkan kinerja manajerial merupakan ukuran seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap organisasi diselenggarakan oleh manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi.

Mahoney dan Carroll (dalam Lubis, 2005:22) mendefinisikan kinerja manajerial sebagai berikut:

Kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, supervise, pengaturan staf, negosiasi, dan representasi. Kinerja manajerial yang baik akan menghasilkan keefektivitasan yang berujung pada perolehan keuntungan bagi perusahaan.

Menurut Harefa (2008:17) pengertian kinerja manajerial adalah: “Kinerja manajerial adalah kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personil atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, untuk melaksanakan fungsi, tugas, dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan operasional perusahaan”.

Menurut Slamet Riyadi dalam Muslimin (2007:451) definisi kinerja manajerial adalah sebagai berikut: “Kinerja manajerial merupakan kinerja manajer dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negoisasi, dan perwakilan atau representasi”.

Berdasarkan definisi-definisi di atas, dapat dikatakan bahwa kinerja manajerial adalah kinerja manajer dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan manajerial yaitu: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negoisasi, dan perwakilan atau representasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.1.2.2 Penilaian Kinerja Manajerial

Menurut Mulyadi (2001:415) penilaian kinerja adalah sebagai berikut: “Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan peran yang mereka mainkan di dalam organisasi. Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik (Mulyadi, 2001:416).

Menurut Mahoney dalam Kurnianingsih dan Indriantoro (2001) mengungkapkan dimensi untuk mengukur penilaian kinerja manajerial yang meliputi 8 (delapan) dimensi kegiatan sebagai berikut:

1. Kinerja Perencanaan (*Planning*)
2. Kinerja Investigasi (*Investigating*)
3. Kinerja Pengkoordinasian (*Coordinating*)
4. Kinerja Evaluasi (*Evaluating*)
5. Kinerja Pengawasan (*Monitoring*)
6. Kinerja Pengaturan Staf (*Staffing*)
7. Kinerja Negoisasi (*Negotiating*)
8. Kinerja Perwakilan (*Representating*)

Penjelasan masing-masing kegiatan-kegiatan manajerial tersebut di atas sebagai berikut:

1. Kinerja Perencanaan (*Planning*)

Kinerja perencanaan yaitu kemampuan dalam penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Perencanaan bertujuan untuk memberikan pedoman dan tata cara pelaksanaan tujuan, kebijakan, prosedur, penganggaran, dan program kerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.

2. Kinerja Investigasi (*Investigating*)

Kinerja investigasi yaitu kemampuan dalam mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan, dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, serta analisis pekerjaan.

3. Kinerja Pengkoordinasian (*Coordinating*)

Kinerja pengkoordinasian yaitu kemampuan dalam tukar menukar informasi dengan orang di bagian organisasi lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahukannya kepada bagian lain, dan hubungannya dengan manajer lain.

4. Kinerja Evaluasi (*Evaluating*)

Kinerja evaluasi yaitu kemampuan dalam menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan yang meliputi penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, dan pemeriksaan produk.

5. Kinerja Pengawasan (*Monitoring*)

Kinerja pengawasan yang dimaksudkan adalah kemampuan dalam memberikan pengarahan, memimpin, mengembangkan bawahan, membimbing, melatih, dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, menjelaskan tujuan kerja dan menangani keluhan pegawai.

6. Kinerja Pengaturan Staf (*Staffing*)

Kinerja pengaturan staff yang dimaksud adalah kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja yang ada pada bagian anda, melakukan perekrutan pegawai, mewawancarai mereka dan memilih pegawai baru, menempatkan pada bagian yang sesuai, mempromosikan dan memutasi pegawai.

7. Kinerja Negoisasi (*Negotiating*)

Kinerja negoisasi, yaitu kemampuan dalam melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok dan melakukan tawar menawar dengan penjual, serta tawar menawar secara kelompok.

8. Kinerja Perwakilan (*Representating*)

Kinerja representasi yang dimaksud adalah kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan dengan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan kemasyarakatan, serta kemampuan dalam mempromosikan tujuan utama perusahaan.

2.1.2.3 Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Mangkuprawira (2004:224) penilaian kinerja memiliki manfaat ditinjau dari beberapa perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

1. Perbaikan Kinerja.
2. Penyesuaian Kompensasi.
3. Keputusan Penetapan.
4. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan.
5. Perencanaan dan Pengembangan Karier.
6. Proses Penetapan Staf.
7. Ketidakakuratan Informasi.
8. Kesalahan Rancangan Pekerjaan.
9. Kesempatan Kerja yang Sama.
10. Tangtangan-tantangan Eksternal.

Penjelasan masing-masing dari manfaat penilaian kinerja di atas adalah sebagai berikut:

1. Perbaikan Kinerja

Umpan balik kinerja bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personal dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja .

2. Penyesuaian Kompensasi

Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.

3. Keputusan Penetapan

Promosi, transfer, penurunan jabatan biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan antisipatif, misalnya dalam bentuk penghargaan.

4. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Kinerja buruk mengidentifikasi sebuah kebutuhan untuk melakukan kebutuhan kembali.

5. Perencanaan dan Pengembangan Karier

Umpan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karier spesifik karyawan.

6. Proses Penempatan Staf

Baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf di departemen SDM.

7. Ketidakakuratan Informasi

Kinerja buruk dapat mengindikasikan kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, rencana SDM, atau hal lain dari sistem manajemen personal.

8. Kesalahan Rancangan Pekerjaan

Kinerja buruk mungkin sebuah gejala dari rancangan pekerjaan yang keliru lewat penilaian dapat didiagnosis kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Kesempatan Kerja yang Sama

Penilaian kinerja yang akurat secara aktual menghitung kaitannya dengan kinerja dapat menjamin bahwa keputusan penempatan internal bukanlah suatu yang bersifat diskriminasi.

10. Tantangan-Tantangan Eksternal

Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, finansial, kesehatan, masalah-masalah lainnya. Jika masalah-masalah tersebut tidak diatasi melalui penilaian, departemen sumber daya manusia mungkin mampu menyediakan bantuannya.

Menurut Mulyadi (2001:416) penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.

4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Selain itu manfaat penilaian kinerja menurut Handoko (2001) adalah sebagai berikut:

1. Perbaiki prestasi kerja atau kinerja.
2. Keputusan-keputusan penempatan.
3. Perencanaan kebutuhan latihan dan pengembangan.
4. Perencanaan dan pengembangan karir.
5. Mendeteksi penyimpangan proses *staffing*. Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.
6. Melihat ketidakakuratan informasional.
7. Mendeteksi kesalahan-kesalahan desain pekerjaan.
8. Menjamin kesempatan kerja yang adil.
9. Tantangan-tantangan eksternal.

Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personal dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan organisasi dalam sisi ini kinerja dapat mendorong kemampuan personal untuk mengembangkan diri, tetapi organisasi juga harus mengontrol personal masing-masing karyawan (Mulyadi, 2000:420).

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial sudah dilakukan oleh beberapa peneliti. Berikut daftar penelitian terdahulu dan ringkasan hasil penelitian

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

NO	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1	Zulaika (2008)	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> Terhadap Kinerja Manajemen pada PT PP Lonsum, Indonesia, Tbk	Hasil analisis data menunjukkan bahwa TQM berpengaruh terhadap kinerja manajemen secara simultan. Tetapi jika dilihat secara parsial, variabel fokus pelanggan serta pendidikan dan pelatihan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajemen.
2	Jusuf (2013)	Analisis Pengaruh TQM Sistem Pengukuran Kinerja dan Reward Terhadap Kinerja Manajerial	Hasil pengujian menunjukkan bahwa <i>Total Quality Management</i> terhadap kinerja manajerial berpengaruh signifikan.
3	Narsa dan Yuniawati (2003)	Pengaruh Interaksi Antara <i>Total Quality Management</i> dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial Studi Empiris pada PT. Telkom Divre V Surabaya	Hasil pengujian menyatakan bahwa menolak Ho5, artinya interaksi sistem penghargaan dengan TQM (X5) pengaruhnya tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan lima hipotesis lainnya terbukti.
4	Sari (2009)	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> Terhadap Kinerja Manajerial pada PT Super Andalas Steel.	Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa variabel fokus pelanggan dan variabel perbaikan berkesinambungan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Sedangkan variabel pendidikan dan pelatihan serta variabel partisipasi dan pemberdayaan karyawan berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial.
5	Hasanah (2013)	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> Terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, dan interaksi antara TQM dan sistem pengukuran kinerja

		Sebagai Variabel Moderating.	tidak berpengaruh signifikan secara individual terhadap kinerja manajerial, dan sistem pengukuran kinerja bukan merupakan variabel moderating.
--	--	------------------------------	--

2.3 Kerangka Pemikiran

Dalam mencapai usaha memaksimalkan daya saing organisasi perusahaan perlu menerapkan suatu teknik *Total Quality Management* (TQM). Apabila perusahaan menggunakan TQM, maka akan mengurangi biaya operasi dan meningkatkan penghasilan sehingga laba makin meningkat (Narsa dan Yuniawati, 2003).

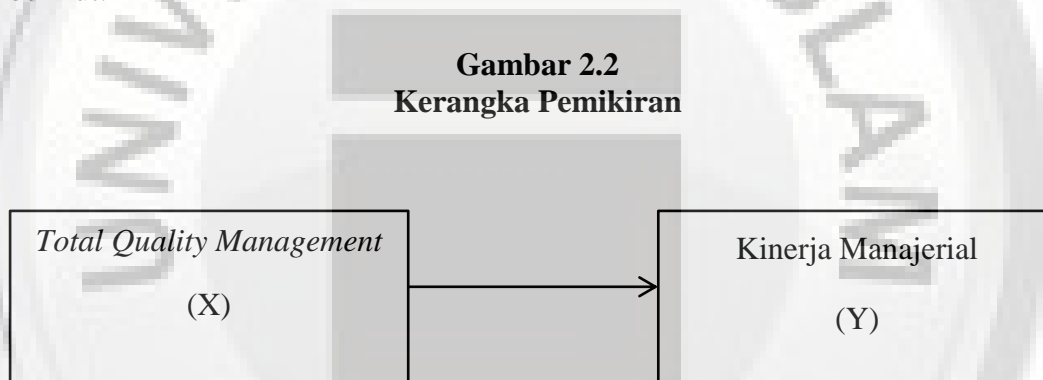
Berdasarkan definisi TQM dari beberapa ahli yaitu: (Tjiptono dan Diana, Ishikawa dalam Nasution, Blocher, Simamora, dan Hansen & Mowen) maka dapat dikatakan bahwa *Total Quality Management* (TQM) adalah suatu sistem manajemen dalam melakukan perbaikan terus-menerus terhadap produk atau jasa, manusia, proses dan lingkungan untuk memenuhi harapan pelanggan dan memaksimalkan daya saing perusahaan dimana implementasinya harus melibatkan semua anggota organisasi. Dalam menerapkannya TQM memiliki sepuluh karakteristik utama yaitu: fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerja sama tim (*teamwork*), perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (Tjiptono dan Diana, 2003:15).

Menurut pendapat dari beberapa ahli yaitu: (Mulyadi, Rivai & Basri, Mahoney & Carrol dalam Lubis, Harefa, Slamet Riyadi dalam Muslimin) dapat dikatakan bahwa kinerja manajerial adalah kinerja manajer dalam melaksanakan fungsi, tugas, kegiatan manajerial, tanggung jawab mereka dalam menjalankan operasional perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan. Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial. Berbeda dengan kinerja karyawan yang pada umumnya bersifat konkrit, kinerja manajerial adalah bersifat abstrak dan kompleks (Mulyadi dan Johny Setyawan, 2001:790). Dalam mengungkapkan dimensi untuk mengukur penilaian kinerja manajerial menurut Kurnianingsih dan Indriantoro (2001) meliputi delapan dimensi kegiatan yaitu: “kinerja perencanaan (*planning*), kinerja investigasi (*investigating*), kinerja pengkoordinasian (*coordinating*), kinerja evaluasi (*evaluating*), kinerja pengawasan (*monitoring*), kinerja pengaturan staf (*staffing*), kinerja negoisasi (*negotiating*), dan kinerja perwakilan (*representating*)”.

Peningkatan mutu diyakini sebagai cara yang sangat efektif dilakukan seorang manajer untuk meningkatkan pangsa pasar, dan perusahaan yang memiliki keunggulan biaya serta pangsa pasar yang luas, maka manajer akan menuai prestasi yang tinggi (Pasaribu, 2009:68). Oleh karena itu tujuan TQM dengan peningkatan mutu secara berkelanjutan dan berfokus pada pelanggan secara konsisten akan dapat menekan biaya lebih ekonomis sehingga dapat mencerminkan kinerja manajerialnya yang baik. Seperti penelitian yang telah dilakukan oleh Jusuf (2013) yang hasilnya menunjukkan bahwa *Total Quality*

Management (TQM) berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, maka dengan penerapan TQM dalam suatu perusahaan dapat memberikan manfaat utama yaitu dapat meningkatkan laba dan daya saing perusahaan, dan manfaat tersebut hanya dapat tercapai jika dalam proses penerapan *Total Quality Management* didukung oleh kinerja manajerial yang baik.

Dari keterangan di atas TQM dapat meningkatkan kinerja manajerial dalam perusahaan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Untuk dapat menyederhanakan kerangka pemikiran tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



2.4 Pengembangan Hipotesis

Menurut Sugiyono (2013:93) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori-teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah “Penerapan *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh terhadap kinerja manajerial”.

