

BAB II

LANDASAN TEORI, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Landasan Teori

2.1.1. *Total Quality Management (TQM)*

2.1.1.1. Pengertian *Total Quality Management (TQM)*

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

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

Sedangkan menurut Axline (1991) dalam Salusu (1996:456) Manajemen Mutu Terpadu atau *Total Quality Management (TQM)* merupakan suatu komitmen terpadu penuh dedikasi terhadap kualitas melalui penyempurnaan proses yang berkelanjutan oleh semua anggota organisasi.

Berdasarkan pengertian menurut para ahli diatas, penulis dapat menjelaskan bahwa *Total Quality Management (TQM)* merupakan komitmen perusahaan untuk melakukan perbaikan terhadap kualitas secara terus menerus dengan maksud untuk memaksimumkan daya saing organisasi.

2.1.1.2. Karakteristik *Total Quality Management* (TQM)

Berdasarkan definisi TQM terdapat dua komponen yaitu apa dan bagaimana menjalankan TQM. Yang membedakan TQM dengan pendekatan lain dalam menjalankan usaha adalah cara yang digunakannya. TQM memiliki sepuluh karakteristik atau unsur utama (Goetsch dan Davis, 1994, pp. 14-18) dalam Nasution (2005:22) yaitu :

1. Fokus pada pelanggan
2. Obsesi terhadap kualitas
3. Pendekatan ilmiah
4. Komitmen jangka panjang
5. Kerjasama Tim (*Teamwork*)
6. Perbaikan sistem secara berkelanjutan
7. Pendidikan dan pelatihan
8. Kebebasan yang terkendali
9. Kesatuan tujuan
10. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Berikut ini penjelasan karakteristik Total Quality Management (TQM) menurut Goetsch dan Davis (1994, pp. 14-18) dalam Nasution (2005:22):

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.

2. Obsesi terhadap kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, penentu akhir kualitas adalah 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 melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan melebihi sesuatu yang diharapkan atau ditentukan. Bila suatu organisasi terobsesi dengan kualitas, maka prinsip yang dianutnya adalah *'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 patokan 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 tersebut cenderung menggunakan dan menghabiskan energi yang seharusnya dipusatkan pada upaya perbaikan kualitas yang pada gilirannya untuk meningkatkan daya saing eksternal.

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

6. Perbaikan sistem secara bekesinambungan

Setiap produk atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu didalam suatu sistem/lingkungan. Oleh karena itu sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat meningkat lebih baik lagi.

7. Pendidikan dan pelatihan

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dalam hal ini berlaku prinsip bahwa belajar merupakan proses yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

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 tanggungjawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Selain itu unsur ini juga memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil, karena pihak yang terlibat lebih banyak.

Kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil pengendalian yang terencana dan telaksana dengan baik. Pengendalian itu sendiri dilakukan terhadap metode-metode pelaksanaan setiap proses tertentu. Dalam hal ini karyawan yang melakukan standarisasi proses dan mereka pula yang berusaha mencari cara untuk meyakinkan setiap orang untuk bersedia mengikuti prosedur standar tersebut.

9. Kesatuan tujuan

TQM dapat diterapkan dengan baik jika perusahaan memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa harus ada persetujuan atau kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan mengenai upah dan kondisi kerja.

10. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

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

Pemberdayaan bukan hanya melibatkan karyawan tapi juga melibatkan mereka dengan memberikan pengaruh yang sungguh-sungguh berarti. Salah satu

cara yang memungkinkan para karyawan untuk mengambil keputusan mengenai perbaikan proses pekerjaannya dalam parameter yang ditetapkan dengan jelas.

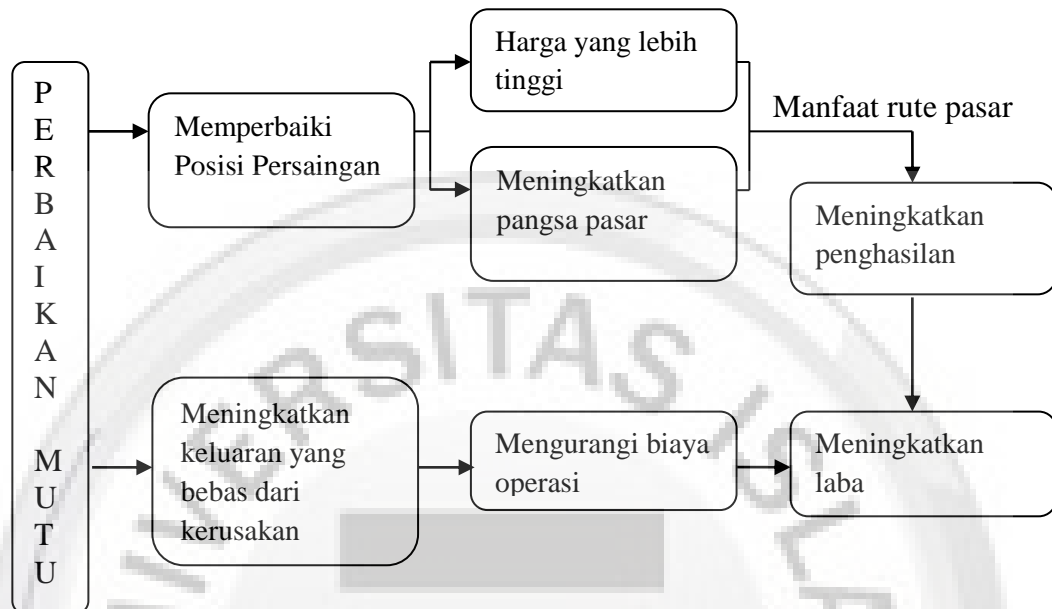
2.1.1.3. Manfaat *Total Quality Management* (TQM)

Menurut Nasution (2005: 42-43) manfaat TQM dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu dapat memperbaiki posisi persaingan dan meningkatkan keluaran yang bebas dari kerusakan. Berikut ini hubungan tentang manfaat *Total Quality Management* (TQM) (Stephen, 1994:8 dalam Nasution, 2005:42-43) sebagai berikut :

Pasar yang dilayani oleh industri mencakup pelanggan-pelanggan dengan kebutuhan barang dan jasa tertentu. Penelitian pemasaran mengidentifikasi kebutuhan tersebut dan mendefinisikannya dalam hal kualitas. Pelanggan menganggap produk dan jasa perusahaan lebih berkualitas dari pada pesaingnya. Karena dianggap lebih berkualitas, pelanggan bersedia membayar harga yang relatif lebih tinggi daripada harga pesaing. Karena dianggap lebih berkualitas dan harganya lebih tinggi, produk tersebut dianggap memiliki nilai yang relatif lebih tinggi. Nilai yang relatif lebih tinggi menghasilkan kenaikan dalam pangsa pasar. Berkat program kualitasnya, perusahaan dapat mengikuti spesifikasi pelanggan lebih baik daripada para pesaing. Efektivitas ini menghasilkan penurunan biaya dengan memproduksi produk yang dibutuhkan secara benar sejak pertama kali. Penurunan biaya digabungkan dengan pangsa pasar yang lebih luas akan menghasilkan biaya yang lebih rendah daripada pesaing. Gabungan dari keunggulan relatif di bidang harga, pangsa pasar dan biaya untuk menciptakan profitabilitas serta pertumbuhan perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas, dapat dibuat sebuah model yang menunjukkan pengaruh berbagai faktor, sebagai mana tampak pada gambar berikut ini :

Gambar 2.1.
Manfaat Total Quality Management (TQM)



Sumber : Stephen (1994:8) dalam Nasution (2005:42-43)

2.1.1.4. Kegagalan Total Quality Management (TQM)

Menurut Tjiptono & Diana (2003:19) terdapat beberapa kesalahan yang sering dilakukan antara lain:

1. Delegasi dan kepemimpinan yang tidak baik dari manajemen senior
2. Team mania
3. Proses penyebarluasan
4. Menggunakan pendekatan yang terbatas dan dogmatis
5. Harapan yang terlalu berlebihan dan tidak realistis
6. Empowerment yang bersifat prematur

Berikut ini penjelasan mengenai 6 kesalahan diatas :

1. Delegasi dan kepemimpinan yang tidak baik dari manajemen senior

Inisiatif upaya perbaikan kualitas secara bekesinambungan sepatutnya dimulai dari pihak manajemen dimana mereka harus terlibat secara langsung

dalam pelaksanaannya. Bila tanggungjawab tersebut didelegasikan kepada pihak lain maka peluang terjadinya kegagalan sangat besar.

2. Team mania

Organisasi perlu membentuk beberapa tim yang melibatkan semua karyawan. Untuk menunjang dan menumbuhkan kerjasama tim, terdapat dua hal yang perlu di perhatikan. Pertama, baik penyedia maupun karyawan harus memiliki pemahaman yang baik terhadap perannya masing-masing. Kedua, organisasi harus melakukan perubahan budaya supaya kerjasama tim tersebut dapat berhasil.

3. Proses penyebarluasan

Ada organisasi yang mengembangkan inisiatif kualitas tanpa secara berbarengan mengembangkan rencana untuk menyatukan ke dalam seluruh elemen organisasi. Seharusnya pengembangan inisiatif tersebut juga melibatkan para manajer, serikat pekerja, pemasok dan bidang produkso lainnya. Karena, usaha itu meliputi pemikiran mengenai struktur, penghargaan, pengembangan keterampilan dan kesadaran

4. Menggunakan pendekatan yang terbatas dan dogmatis

Ada pula organisasi yang hanya menggunakan pendekatan Deming, pendekatan Juran atau pendekatan Crosby dan hanya menerapkan prinsip yang ditentukan disitu. Padahal tidak ada satupun pendekatan yang disarankan oleh ketiga pakar tersebut maupun pakar kualitas lainnya yang merupakan satu pendekatan yang cocok untuk segala situasi.

5. Harapan yang terlalu berlebihan dan tidak realistis

Bila hanya mengirim karyawan untuk mengikuti suatu pelatihan selama beberapa hari, bukan berarti telah membentuk keterampilan mereka. Masih dibutuhkan waktu untuk mendidik, mengilhami dan membuat para karyawan sadar akan pentingnya kualitas. Selain itu dibutuhkan waktu yang cukup lama pula untuk mengimplementasikan perubahan proses baru.

6. Empowerment yang bersifat prematur

Banyak perusahaan yang kurang memahami makna dari pemberian empowerment kepada karyawan. Mereka mengira bahwa bila karyawan telah dilatih dan diberi wewenang baru dalam mengambil suatu tindakan, maka karyawan tersebut dapat menjadi self-directed dan memberikan hasil yang positif. Seringkali dalam praktik, karyawan tidak tahu apa yang harus dikerjakan setelah suatu pekerjaan diselesaikan. Oleh karena itu sebenarnya mereka membutuhkan sasaran dan tujuan yang jelas sehingga tidak salah dalam melakukan sesuatu.

Sedangkan menurut Hessel (2003:98) dalam Nasution (2005:266) terdapat beberapa faktor penyebab yang memungkinkan ketidaksempurnaan implementasi TQM yaitu :

1. Kurangnya komitmen manajemen puncak
2. Kurangnya dukungan infrastruktur untuk implementasi TQM
3. Partial Quality Management
4. Kurangnya pengetahuan tentang konsep TQM yang akan mempersulit karyawan untuk menerima dan menerapkan TQM
5. Budaya organisasi kurang mendukung implementasi TQM
6. Ketidaksempurnaan implementasi TQM

2.1.2. Budaya Organisasi

2.1.2.1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya Organisasi telah didefinisikan oleh banyak ahli baik dari kalangan manajemen, sosial, antropologi, maupun organisasi. Menurut Schein (1988) dalam (Poerwanto, 2008:15): “budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan dan dianut bersama sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah-masalah adaptasi dengan lingkungan eksternal dan integrasi internal. “

Selain itu, menurut Kilman (1988) dalam (Poerwanto, 2008:15) “Budaya organisasi adalah filosofi, ideologi, nilai-nilai dan norma-norma yang dianut bersama. Budaya adalah kekuatan yang tidak tampak dibalik sesuatu yang nyata dan dapat diamati di berbagai organisasi, sebagai energi sosial yang mengarahkan manusia dalam bertindak.”

Selanjutnya pengertian menurut Irham (2011:47) :“budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan.

Sedangkan menurut Jones (2001) dalam Irham (2011:47) mendefinisikan kultur organisasi sebagai sekumpulan nilai dan norma hasil berbagi yang mengendalikan interaksi anggota organisasi satu sama lain dan dengan orang diluar organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi menurut para ahli diatas, penulis dapat menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang diciptakan oleh

suatu organisasi kemudian dianut bersama oleh semua pihak yang ada dalam organisasi.

2.1.2.2. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Stephen P. Robbins (1996: 294) budaya malakukan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi yaitu :

1. Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas. Artinya, budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
4. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial
5. Sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Sedangkan fungsi budaya organisasi menurut Nevizond (2007:11) budaya organisasi dapat berfungsi sebagai :

- a. Identitas, yang merupakan ciri atau karakter organisasi
- b. Social cohesion atau pengikat/pemersatu seperti baha Sunda yang bergaul dengan orang Sunda
- c. Sources, misalnya inspirasi
- d. Sumber penggerak dan pola perilaku
- e. Kemampuan meningkatkan nilai tambah, seperti adanya aqua sebagai teknologi baru
- f. Pengganti formalisasi
- g. Mekanisme adaptasi terhadap perubahan seperti adanya rumah susun
- h. Orientasinya seperti konteks tinggi (kata-kata menjadi jaminan), konteks rendah (tertulis menjadi penting) dan konteks rendah (karena diikuti tertulis)

2.1.2.3. Peran Budaya Organisasi

Secara spesifik, budaya memiliki empat peran (Poerwanto, 2008:26) yaitu sebagai berikut :

1. Budaya memberikan rasa memiliki identitas dan kebanggaan bagi karyawan, yaitu menciptakan perbedaan yang jelas antara organisasinya dengan yang lain

2. Budaya mempermudah terbentuknya komitmen dan pemikiran yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang.
3. Memperkuat standar perilaku organisasi dalam membangun pelayanan superior pada pelanggan.
4. Budaya menciptakan pola adaptasi

Menurut Poerwanto (2008:26) budaya yang kuat berperan dalam dua hal, yaitu :

1. Mengarahkan perilaku.
2. Budaya yang kuat memberi karyawan pengertian akan tujuan, dan membuat mereka berpikiran positif terhadap perusahaan.

Berikut ini penjelasan mengenai peran budaya menurut Poerwanto (2008:26) :

1. Mengarahkan perilaku.

Dalam hal ini berarti Karyawan dalam perusahaan mengerti bagaimana harus bertindak dan apa yang diharapkan oleh mereka.

2. Budaya yang kuat memberi karyawan pengertian akan tujuan, dan membuat mereka berpikiran positif terhadap perusahaan.

Artinya, bahwa karyawan mengerti apa yang ingin dicapai perusahaan dan bagaimana cara membantu perusahaan mencapai sasaran tersebut.

Pada dasarnya, budaya berfungsi sebagai perekat dalam menyatukan pihak yang ada dalam organisasi. Jika sebuah organisasi memiliki budaya yang kuat, organisasi dan karyawannya akan memiliki perilaku yang seiring dan sejalan.

2.1.2.4. Pelaksanaan Budaya Organisasi

Berdasarkan pendapat Fred Luthans dan Stephen P. Robbins dalam Mangkunegara (2005:122) mengemukakan bahwa pelaksanaan organisasi dapat dikaji dari karakteristik budaya organisasi yaitu:

1. Perilaku individu yang tampak
2. Norma-norma yang berlaku dalam organisasi
3. Nilai-nilai yang dominan dalam kehidupan organisasi
4. Falsafah manajemen
5. Peraturan yang berlaku
6. Iklim organisasi
7. Inisiatif individu organisasi
8. Toleransi terhadap resiko
9. Pengarahan pimpinan (manajemen)
10. Integrasi kerja
11. Dukungan manajemen (pimpinan dan manajer)
12. Pengawasan kerja
13. Identitas individu organisasi
14. Sistem penghargaan terhadap prestasi kerja
15. Toleransi terhadap konflik
16. Pola komunikasi

2.1.3. Kinerja manajerial

2.1.3.1. Pengertian Kinerja Manajerial

Stolovitch and Keeps (1992) dalam Rivai dan Basri (2005: 14) mengemukakan bahwa kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta.

Rivai dan Basri (2005:15) mengemukakan bahwa kinerja merupakan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggungjawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Mahoney dan Carrol dalam Fitriah dan Lilis (2013:76) mengemukakan yang dimaksud kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial antara lain perencanaan, investigasi, koordinasi, supervise, pengaturan staf, negosiasi dan representasi.

2.1.3.2. Peran Manajerial

Henry Mintzberg (1988) dalam Ismail (2009:6) mengemukakan konsep peranan manajer untuk mempertajam pemahaman mengenai apa yang sebenarnya dilakukan oleh manajer. Dalam hal ini Mintzberg merumuskan manajer sebagai orang yang memiliki wewenang di dalam suatu organisasi karena manajer di berikan wewenang formal oleh perusahaan. melalui pemberian wewenang formal tersebut manajer memiliki kekuasaan di dalam organisasinya. Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan oleh Mintzberg terhadap apa yang sesungguhnya dilakukan oleh manajer dalam menjalankan statusnya, diperoleh sepuluh peran yang dilakukan oleh manajer yang terbagi dalam tiga kelompok peran yaitu :

1. *Interpersonal roles*, yang mencakup didalamnya *figurehead role*, *leader role* dan *liaison role*.
2. *Informational roles*, yang mencakup di dalamnya *monitor role*, *disseminator role*, dan *spokesman role*.
3. *Decisional roles*.

Dibawah ini penjelasan mengenai tiga kelompok peran manajer :

1. *Interpersonal roles*, yang mencakup didalamnya *figurehead role*, *leader role* dan *liaison role*.

Berdasarkan status serta kewenangan yang dimilikinya, manajer harus melakukan interaksi dengan sumber daya manusia lainnya didalam organisasi. Dari interaksi inilah akan muncul peran manajer yang bersifat interpersonal yang diwujudkan ke dalam tiga peran yang penting yakni *figurehead role*, *leader role* dan *liaison role*.

2. *Informational roles*, yang mencakup di dalamnya *monitor role*, *disseminator role*, dan *spokesman role*.

Status dan wewenang formal yang dimiliki oleh seorang manajer memungkinkan manajer untuk memperoleh informasi yang lebih luas, antara lain karena adanya bawahan yang harus melaporkan berbagai perkembangan perusahaan kepada manajer tersebut. Akibat kedudukannya ini maka manajer memiliki informasi lebih aktual dan dalam jumlah relatif banyak dibanding para bawahannya. Dari sini lah muncul peran *informational role*, yang selanjutnya dijabarkan menjadi tiga peran yakni *monitor role*, *disseminator role*, dan *spokesman role*.

3. *Decisional roles*.

Informasi yang dimiliki oleh para manajer akan memiliki nilai guna apabila informasi tersebut digunakan pada saat manajer mengambil keputusan. Oleh sebab itu, peran ketiga yang dilakukan oleh para manajer adalah *decisional role* yang mencakup *entrepreneurial role*, *disturbance handler role*, *resource allocator role* dan *negotiator role*.

2.1.3.3. Keahlian Manajerial

Manajer menjalankan fungsi maupun perannya dengan menggunakan keahlian manajerial yang mereka miliki. Menurut studi Robert L. Katz (1970) dalam Ismail (2009: 7) menunjukkan bahwa manajer yang efektif harus memiliki tiga keahlian (skills) yaitu :

1. Technical skills.
2. Human skills
3. Conceptual skills

Berikut ini penjelasan mengenai tiga keahlian seorang manajer :

1. Technical skills.

Merupakan keahlian dan pengetahuan para manajer yang berkaitan dengan suatu bidang pekerjaan atau ilmu.

2. Human skills

Merupakan kemampuan yang dimiliki oleh para manajer untuk dapat bekerja dengan baik bersama orang lain, baik sebagai perorangan maupun kelompok. Keahlian ini sangat penting karena manajer harus mengelola bawahannya dan bekerja sama dengan bawahannya untuk mencapai tujuan. Demikian pula para manajer harus mampu menjali kerja sama dengan manajer lainnya dari departemen yang berbeda utnuk mengejar tujuan perusahaan secara umum.

3. Conceptual skills

Merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh manajer untuk mengkonseptualisasikan situasi yang abstrak dan kompleks. Dalam hal ini manjer

harus dapat memandang organisasi secara keseluruhan dan memahami hubungan di antara unit-unit organisasi. Manajer juga harus dapat memvisualisasikan bagaimana organisasi secara keseluruhan dapat menyesuaikan diri terhadap perkembangan lingkungan yang terjadi.

Sedangkan menurut Clark Wilson (Kreitner, 2007:15) dalam Ismail (2009: 10) menyimpulkan bahwa terdapat tiga kategori keahlian (skills) yang dibutuhkan oleh para manajer, yaitu technical skills, teambuilding skills dan drive skills. Ketiga kategori keahlian tersebut selanjutnya dibagi kedalam 12 keahlian manajerial spesifik (specific managerial).

Menurut Wilson ketiga jenis keahlian tersebut harus dijalankan dengan seimbang . penekanan pada salah satu keahlian saja akan mengakibatkan manajemen yang dilakukan oleh seorang manajer tidak berjalan efektif. Dalam kaitan dengan pelaksanaan ketiga peran tersebut, Wilson menjelaskan :

Too many managers try to exercise control without providing the technical and teambuilding skills needed to achieve their goals. They must see that they cannot exercise effective control without first exercising their up-form responsibilities for communicating goals and coordinating teams.

2.1.3.4. Tingkatan-tingkatan Manajemen

Dalam sebuah perusahaan terdapat tiga tingkatan manajer yaitu :

1. Manajemen Puncak (Top Management)
2. Manajemen Menengah (Middle Management)
3. Manajemen Lini Pertama (First-line Management)

Dibawah ini merupakan penjelasan tiga tingkatan manajer:

1. Manajemen Puncak (Top Management)

Merupakan eksekutif tertinggi di perusahaan yang akan menetapkan tujuan dan strategi perusahaan secara keseluruhan. Manajemen puncak mempunyai berbagai sebutan seperti president director, managing director, executive directors atau chief executive officer.

2. Manajemen Menengah (Middle Management)

Terdiri dari para manajer yang mengepalai departemen tertentu seperti departemen keuangan (manajer keuangan), marketing (manajer marketing), maupun departemen produksi (manajer produksi). Manajer menengah dapat juga menjabat sebagai project manager (manajer proyek) yang bertanggungjawab mengimplementasikan berbagai kebijakan yang telah dibuat oleh manajemen puncak.

3. Manajemen Lini Pertama (First-line Management)

Merupakan manajemen jenjang pertama yang memimpin karyawan nonmanajer dan berada dibawah pengendalian manajemen menengah. Yang termasuk kedalam manajer ini misalkan supervisor, yang bertanggungjawab terhadap pengawasan berbagai tugas spesifik sehari-hari yang dilakukan oleh karyawan non manajer. Supervisor ada di setiap fungsi organisasi.

2.1.3.5. Penilaian Kinerja Manajerial

Menurut Rivai dan Moch. Basri (2005:18) penilaian kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Sedangkan menurut Mangkuprawira (2011:23) penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja seseorang.

Berdasarkan pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan kegiatan mengevaluasi hasil kinerja karyawan yang dikaitkan dengan standar yang telah ditentukan.

Menurut Mahoney dalam I Made Narsa dan Rani Dwi (2003:18-34) penilaian kinerja dapat dilihat dari pelaksanaan delapan dimensi kinerja personal yaitu :

1. Perencanaan
2. Investigasi
3. Pengkoordinasian
4. Evaluasi
5. Pengawasan (Supervisi)
6. Pengaturan staf (Staffing)
7. Negosiasi
8. Perwakilan (Representatif)

Dibawah ini penjelasan mengenai dimensi kinerja personal, yaitu :

1. Perencanaan, merupakan kemampuan dalam menentukan kebijakan dan sekumpulan kegiatan yang selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Perencanaan bertujuan untuk memberikan pedoman dan tata cara pelaksanaan tujuan, kebijakan, prosedur dan program kerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.
2. Investigasi, merupakan kemampuan dalam mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan dan analisis pekerjaan.

3. Pengkoordinasian, merupakan kemampuan melakukan tukar menukar informasi dengan orang di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain dan hubungannya dengan manajer lain.
4. Evaluasi, merupakan kemampuan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan yang meliputi penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk.
5. Pengawasan (Supervisi), merupakan kemampuan mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, menjelaskan tujuan kerja dan menangani keluhan bawahan.
6. Pengaturan staf (Staffing), merupakan kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja dibagian anda, melakukan perekrutan pegawai, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan pada bagian yang sesuai, mempromosikan dan mutasi pegawai.
7. Negosiasi, merupakan kemampuan dalam melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang atau jasa, menghubungi pemasok, tawar-menawar dengan wakil penjual, serta tawar-menawar secara kelompok.
8. Perwakilan (Representatif), merupakan kemampuan dalam menghadiri pertemuan pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan kemasyarakatan, serta kemampuan dalam mempromosikan tujuan umum perusahaan.

2.1.3.6. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja digunakan untuk berbagai tujuan dalam organisasi. Setiap organisasi menekankan pada tujuan yang berbeda-beda dan organisasi lain dapat juga menekankan tujuan yang berbeda dengan sistem penilaian yang juga sama. Menurut Rivai dan Moch. Basri (2005:50) penilaian kinerja banyak digunakan untuk :

1. Meningkatkan kinerja
2. Menetapkan tujuan organisasi
3. Mengidentifikasi pelatihan dan kebutuhan pengembangan.

Menurut Mangkuprawira (2011:232) penilaian kinerja memiliki manfaat sebagai berikut:

1. Perbaikan kinerja
2. Penyesuaian kompensasi
3. Keputusan penempatan
4. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
5. Perencanaan dan pengembangan karir
6. Defisiensi proses penempatan staf
7. Ketidakkuratan informasi
8. Kesalahan rancangan kinerja
9. Kesempatan kerja yang sama
10. Tantangan-tantangan eksternal
11. Umpan balik pada SDM

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai Total Quality Management dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Manajerial telah dilakukan oleh beberapa peneliti. Berikut ini daftar penelitian terdahulu:

Tabel 2.1.
Penelitian Terdahulu

no	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1	Dewi Maya Sari (2009)	Pengaruh Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial pada PT Super Andalas Steel	Hasil penelitian menunjukkan bahwa TQM tidak berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial. TQM juga tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial secara parsial. Kinerja manajerial tidak dapat dijelaskan oleh ke 6 karakteristik TQM.
2	Devi Rahmi Utari (2013)	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> dan Pengendalian Personal terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada hotel Bintang 2,3,4 di Kota Padang)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa total quality management tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti dapat dikatakan bahwa penerapan tqm belum sepenuhnya sempurna pada hotel berbintang dua ke atas di kota padang.
3	I Made Narsa dan Rani Dwi Yuniawati (2003)	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> dengan Sistem Pengukuran kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial (studi Empiris pada PT Telkom Divre V Surabaya)	Hasil penelitian menyatakan bahwa interaksi sistem penghargaan dengan <i>Total Quality Management</i> pengaruhnya tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan lima hipotesis lainnya terbukti.
4	Endang Mardiyati dan Muhammad Agung Prabowo (2014)	Pengaruh interaksi antara <i>Total Quality Management</i> dengan Sistem Penghargaan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial studi empiris pada SMK di Kabupaten Karanganyar	Hasil temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa interaksi antara TQM dengan sistem penghargaan dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

5	Jevon Dauhan (2013)	<i>Total Quality Management</i> , Budaya Organisasi pengaruhnya terhadap Kinerja Manajerial PT PLN Area Suluttenggo Manado	Hasil penelitian menunjukkan bahwa TQM dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja manajerial PT PLN.
6	Arieh Parwati (2009)	Pengaruh budaya organisasi, ketidakpastian lingkungan dan Job Relevant Information terhadap kinerja manajerial	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, ketidakpastian lingkungan dan job relevant information berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada pemerintahan kota Surakarta
7	Nirachon Chuttipattana and Faridahwati Mohd. Shamsudin (2010)	Organizational Culture as a moderator of the personality-managerial competency relationship	In conclusion, we found that humanistic, prescriptive, and leadership aspects of culture moderated significantly the relationship between conscientiousness and some aspects of managerial competency of collaboration and vision. Primary care managers
8	Enrique Claver-Corte's, Jorge Pereira-Moliner, Juan Jose' Tari' and Jose' F. Molina-Azori'n (2007)	TQM, managerial factors and performance in the Spanish hotel industry	The findings show that certain managerial factors (training, ICT/IS and environmental management) and performance may be enhanced when a hotel develops TQM to a greater extent. It can be seen that a significant, positive relationship between TQM and the managerial factors analysed exists in hotels. Therefore, these findings support the TQM literature and extend its positive effects to a specific sector like the hotel industry.

Sumber : Penelitian Terdahulu yang digunakan sebagai pengembangan penelitian.

2.3. Kerangka Pemikiran

Kerangka Pemikiran adalah model konseptual yang berkaitan dengan bagaimana seseorang menyusun teori atau menghubungkan secara logis beberapa faktor yang dianggap penting untuk masalah. (Uma Sekaran, 2014 : 114).

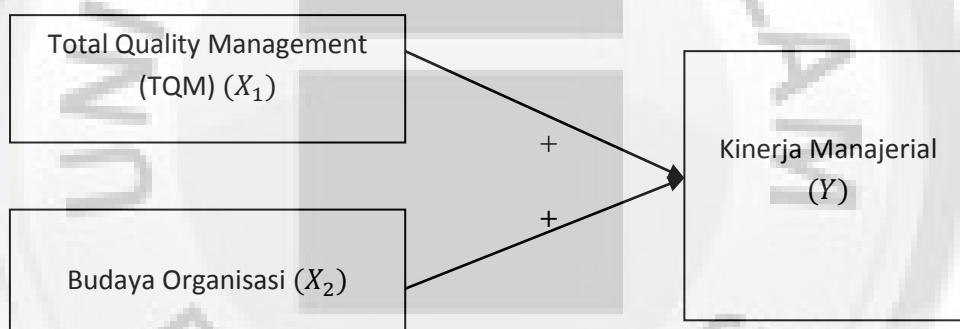
TQM merupakan perbaikan terus menerus yang dilakukan oleh manajer dan perusahaan dalam memperbaiki produk, lingkungan, SDM dan prosesnya. Jika sebuah perusahaan menerapkan TQM sudah pasti dapat mempengaruhi kinerja manajer perusahaan tersebut. Karena, jika kesepuluh karakteristik ditanamkan dalam benak manajer perusahaan, maka kinerja manajer pun akan selalu berorientasi terhadap perbaikan-perbaikan produk, SDM, proses, dan lingkungannya demi memaksimalkan daya saing dan memenuhi harapan pelanggan. Selain dengan TQM, budaya organisasi pun dapat mempengaruhi kinerja sebuah perusahaan termasuk kinerja manajerial.

Budaya organisasi merupakan nilai yang dianut bersama oleh semua pihak yang ada dalam sebuah perusahaan. budaya organisasi ini biasanya dibangun oleh pemilik organisasi. Jika sebuah organisasi memiliki budaya yang kuat dan baik, dipastikan kinerja perusahaannya akan baik pula. Karna budaya ini merupakan kebiasaan yang akan dilakukan oleh seluruh pihak dalam perusahaan. budaya ini juga dapat mempengaruhi perilaku para karyawannya termasuk manajer.

Berdasarkan penelitian Endang Mardiyati dan Muhammad Agung (2014), bahwa Total Quality Management berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja manajerial di sekolah tingkat SMK di kabupaten karanganyar. Dan dalam penelitiannya mengatakan bahwa penerapan teknik total quality management yang tinggi pada organisasi akan meningkatkan kinerja manajerial. Begitupun hasil penelitian Jevon Dauhan (2013) yang menunjukkan bahwa TQM dan Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja manajerial PT. PLN. Untuk menyederhanakan pemikiran mengenai penelitian ini, maka dibuatkan kerangka konseptual sebagai berikut :

Gambar 2.2.
Kerangka konseptual



2.4. Pengembangan Hipotesis

Hipotesis merupakan suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul. (Suharsimi, 1993:61). Berdasarkan pengertian diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara untuk rumusan masalah, yang kemudian harus di buktikan kebenarannya melalu pengumpulan data dan pengujian yang dilakukan. Berdasarkan teori yang dituliskan, hasil penelitian terdahulu, serta kerangka pemikiran tentang pengaruh *Total Quality Management*

dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja manajerial, maka dapat dikembangkan hipotesis dengan penjelasan sebagai berikut:

2.4.1. Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial

Total Quality Management (TQM) dapat diartikan sebagai perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas dan pengertian serta kepuasan pelanggan. (Ishikawa dalam Nasution, 2005:22)

Manajemen Mutu Terpadu atau *Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu komitmen terpadu penuh dedikasi terhadap kualitas melalui penyempurnaan proses yang berkelanjutan oleh semua anggota organisasi. (Axline (1991) dalam Salusu, 1996:456)

Hasil penelitian Mardiyati dan Agung Prabowo (2014) menunjukkan bahwa interaksi antara TQM dengan sistem penghargaan dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. penelitian Triamelia (2015) juga menunjukkan bahwa Penerapan *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada CV Dheraya.

Jevon Dauhan (2013) melakukan penelitian mengenai *total quality management* dan budaya organisasi. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa bahwa *Total Quality Management* dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial PT PLN baik secara simultan maupun parsial. Hal tersebut berarti bahwa *Total Quality Management* pun berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H1 = Total Quality Management berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial

2.4.2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial

Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan dan dianut bersama sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah-masalah adaptasi dengan lingkungan eksternal dan integrasi internal. (Schein dalam Poerwanto, 2008:15)

Menurut Kilman (1988) dalam (Poerwanto, 2008:15) “Budaya organisasi adalah filosofi, ideologi, nilai-nilai dan norma-norma yang dianut bersama. Budaya adalah kekuatan yang tidak tampak dibalik sesuatu yang nyata dan dapat diamati di berbagai organisasi, sebagai energi sosial yang mengarahkan manusia dalam bertindak.” Sedangkan menurut Irham (2011:47) :“budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan.

Hasil penelitian Arie Parwati (2009) menunjukkan bahwa budaya organisasi, ketidakpastian lingkungan dan job relevant information berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada pemerintahan kota Surakarta.

Jevon Dauhan (2013) melakukan penelitian mengenai *total quality management* dan budaya organisasi. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa bahwa *Total Quality Management* dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial PT PLN baik secara simultan

maupun parsial. Hal tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi pun berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H2 = Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial

