

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Total Quality Management* (TQM)

2.1.1 Pengertian *Total Quality Management* (TQM)

Dalam perusahaan kualitas tentu saja menjadi suatu hal yang terbilang sangat penting sehingga perusahaan akan memperhatikan secara detail bagaimana perusahaan tersebut menjaga dan meningkatkan *kualitasnya baik produk maupun jasa yang nantinya diberikan pada konsumen*. Kualitas yang dihasilkan perusahaan juga sebagai penentu standar suatu perusahaan untuk dapat bersaing ditengah persaingan bisnis yang semakin kompetitif semakin harinya, sehingga kualitas inilah yang menjadi salah satu persyaratan untuk dapat memuaskan konsumen dalam memenuhi kebutuhan produk atau jasa yang diberikan. Menurut Wahyuni dan Ambarriani (2003) *Total Quality Management* (TQM) merupakan sistem manajemen yang berfokus pada kualitas barang atau jasa dan melibatkan seluruh anggota perusahaan dan bertujuan untuk perbaikan yang dilakukan terus menerus untuk mendapatkan hasil yang baik.

Agar standar kualitas suatu perusahaan dapat terjaga konsistensinya, perusahaan selalu melakukan perbaikan terhadap kualitas secara terus menerus untuk dapat meningkatkan penjualan produk atau jasa dan dapat mengurangi segala pengeluaran dalam proses produksi yang seharusnya tidak perlu untuk dikeluarkan seperti biaya pengerjaan ulang dan biaya untuk barang cacat dll, untuk menanggulangi kerusakan produk atau cacat produk dalam proses produksi dapat dilakukan pencegahan dari awal produksi dengan menggunakan teknik pengendalian proses yang efektif atau yang sering dikenal dengan *zero defect orientation*. Menurut Tjiptono dan Diana (Wahyuni dan Ambarriani, 2003) tujuan TQM adalah perbaikan

yang dilakukan secara terus menerus untuk mendapatkan hasil yaitu memperoleh kinerja yang baik.

Meningkatkan standar kualitas dapat dikatakan merupakan salah satu strategi perusahaan yang ternyata cukup efektif untuk meningkatkan performa perusahaan. Suatu produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan dapat dikatakan memiliki kualitas yang baik apabila produk atau jasa tersebut dapat memenuhi kebutuhan konsumen atau dapat melebihi harapan konsumen dan memberikan kepuasan terhadap konsumen, maka perusahaan harus selalu memberikan produk atau jasa yang memenuhi standar kualitas untuk para konsumennya. Menurut Tampubolon (Ulfah, 2013) kualitas dapat didefinisikan sebagai apa saja yang diharapkan konsumen dari produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan, bagaimana meningkatkannya untuk memberi kepuasan bagi konsumen. Dengan dipengaruhi berbagai penawaran produk atau jasa yang semakin banyak dipasaran konsumen dituntut untuk dapat lebih memilih dan teliti pada pilihan serta selernya untuk dapat menggunakan produk atau jasa yang berkualitas. Didalam perusahaan untuk dapat selalu memberikan produk atau jasa yang berkualitas dibutuhkan organisasi yang tentu saja melibatkan semua anggota perusahaan untuk mendukung berjalanya sistem kualitas yang baik dengan menerapkan suatu prinsip dan ketentuan- ketentuan yang berkaitan dengan proses produksi.

Untuk dapat menjaga standar kualitas suatu produk atau jasa, perusahaan juga harus memperhatikan organisasi didalam perusahaannya sendiri agar tercipta kinerja yang baik dalam perusahaan dan dapat berjalan dengan terorganisir. Beberapa alasan pentingnya perusahaan memperhatikan kualitas pada organisasinya:

1. Dari sisi konsumen, dapat meningkatkan loyalitas pelanggan

Setelah perusahaan menghasilkan suatu produk atau jasa, hal terpenting adalah bisa memperoleh kepercayaan dari masyarakat atau konsumennya. Sehingga perusahaan dituntut untuk selalu

meningkatkan kualitasnya secara keseluruhan baik kualitas kinerja organisasi perusahaan maupun kualitas produk atau jasa yang dihasilkan.

2. Dari sisi perusahaan, dapat menerapkan *cost reduction*

Penerapan *cost reduction* ini dapat diterapkan apabila perusahaan telah berhasil menjalankan sistem kualitas yang baik untuk produk atau jasanya, maka perusahaan akan efisien dalam proses produksi dan operasional. Karena perusahaan telah menciptakan produk atau jasa yang sesuai dengan keinginan konsumen sehingga perusahaan tidak perlu mengeluarkan biaya untuk menangani produk yang berkualitas buruk dari keluhan konsumennya.

3. Dapat meningkatkan citra perusahaan

Jika suatu perusahaan dapat menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas serta sesuai dengan keinginan konsumen, maka secara otomatis perusahaan akan mendapat citra yang positif di mata konsumennya. Dengan begitu perusahaan memiliki nilai lebih dan dapat dipercaya oleh pelanggannya dengan produk atau jasa yang berkualitas.

2.1.2 Karakteristi *Total Quality Management* (TQM)

Menurut Tjiptono dan Diana (Alhudri dan Heriyanto, 2015) *Total Quality Management* (TQM) memiliki karakteristik yang dapat diterapkan dalam sebuah perusahaan untuk mencapai kinerja organisasi yang baik dan dapat memberikan pengaruh positif bagi perusahaan. Karakteristik TQM yang dapat diterapkan sebagai berikut:

1. Fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal

Perusahaan yang telah menerapkan TQM harus memahami dan mengetahui apa yang menjadi keinginan serta kebutuhan pelanggan agar harapannya dapat terpenuhi.

2. Memiliki obesi yang tinggi terhadap kualitas

Perusahaan menjadikan kualitas suatu produk atau jasa sebagai pedoman agar perusahaan dapat mencapai kesempurnaan dalam menghasilkan produk atau jasa yang diharapkan konsumennya.

3. Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah
4. Memiliki komitmen jangka panjang

Dalam perusahaan untuk terus memperbaiki dan meningkatkan kualitas yang dimiliki merupakan suatu langkah jangka panjang yang dilakukan.

5. Membutuhkan kerjasama tim

Setiap perusahaan akan selalu membutuhkan kerjasama yang dibangun dalam anggotanya agar tercipta hasil yang lebih optimal, efisien dan efektif dalam bekerja.

6. Memperbaiki proses secara berkesinambungan

Perusahaan dapat mewujudkan kualitas yang baik dalam kinerja perusahaan maupun hasil produk ataupun jasa bila selalu melakukan perbaikan dalam setiap proses yang dilakukan dalam perusahaan baik perbaikan kecil atau besar diiringi dengan inovasi-inovasi baru.

7. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan

Memberikan pelatihan dan pendidikan untuk karyawan secara berkala guna mendapatkan pola pikir yang berorientasi pada proses dan pengembangan kualitas perusahaan.

8. Memberikan kebebasan yang terkendali

Setiap karyawan diharapkan dapat mengendalikan dirinya agar mampu mengelola dan menganalisa produk atau jasa yang dibutuhkan di pasar.

9. Memiliki kesatuan yang terkendali

Setiap perusahaan dibutuhkan adanya tujuan yang sama dari sebuah organisasi agar dapat mencapai tujuan yang telah disepakati dengan terarah dan mudah.

10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Dalam perusahaan setiap karyawan juga harus dilibatkan dalam kegiatan yang membawa pengaruh positif terhadap perusahaan dan tidak hanya berproses dalam pemecahan masalah saja, sehingga karyawan akan memiliki rasa tanggungjawab yang lebih terhadap perusahaan dan menjadikan perusahaan semakin berkembang.

Setiap perusahaan selalu memiliki caranya tersendiri untuk mempererat hubungan antara karyawan dengan karyawan ataupun karyawan dengan atasannya. Terciptanya hubungan yang harmonis di sebuah perusahaan akan memberikan suasana yang nyaman bagi karyawan sehingga membawa pengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang akan membuat perusahaan semakin berkualitas. Beberapa cara yang dapat perusahaan terapkan untuk membangun hubungan yang erat yaitu:

1. Mendorong organisasi di perusahaan untuk memiliki sikap moral yang tinggi agar dapat meningkatkan kualitas kinerja yang baik.
2. Membangun komunikasi terbuka antara atasan dan karyawan agar terjalin komunikasi yang baik dan meminimalisir adanya kesalahpahaman.
3. Membangun manajer yang terbuka dan adil. Artinya, terbuka terhadap karyawan untuk saling bertukar pendapat atau kritik agar dapat saling menjadi lebih baik dalam mengelola perusahaan dan adil dalam memperlakukan karyawannya.
4. Membuat struktur organisasi yang formal dalam perusahaan agar dapat menjaga kinerja karyawan sesuai dengan pekerjaannya.

5. Manajer memberikan kepercayaan tanggungjawab kepada karyawannya agar karyawannya dapat lebih berkembang dan memiliki pengalaman yang lebih.

2.1.3 Manfaat *Total Quality Management* (TQM) untuk Perusahaan

TQM memiliki peranan penting dalam sebuah perusahaan sebagai pemegang *control* atas segala kualitas yang dimiliki dalam perusahaan tersebut. Kehadiran TQM dalam perusahaan merupakan paradigma baru yang menuntut komitmen jangka panjang dan perubahan total atas paradigma manajemen tradisional, secara umum paradigma diartikan sebagai cara pandang atau cara berfikir perusahaan untuk mengambil suatu keputusan atau tindakan yang akan dilakukan dimasa yang akan datang. Dengan menerapkan TQM dalam suatu perusahaan, perusahaan tidak hanya akan mengalami keuntungan dari pendapatan penjualan yang lebih tinggi dan biaya yang lebih rendah karena penyediaan barang atau jasa yang berkualitas baik, menurut (Soetjitro, 2010) ada elemen penting yang juga berpengaruh dalam kualitas diantaranya adalah:

1. Kualitas barang atau jasa akan berpengaruh terhadap reputasi perusahaan. Kualitas suatu barang atau jasa sebagai persepsi tentang produk baru perusahaan, kebiasaan karyawan dan hubungan pemasok.
2. Kualitas akan memberikan keandalan produk. Perusahaan yang memproduksi atau mengedarkan produk/ jasa yang penggunaannya mengakibatkan kerusakan/ kecelakaan akan menanggung biaya yang besar pada aspek legal, penyelesaian kerugian dan publisitas yang buruk.
3. Kualitas akan menjadi suatu perhatian internasional atau menarik keterlibatan global. Perusahaan dan negara yang ingin bersaing secara efektif dalam ekonomi global harus memenuhi harapan kualitas suatu produk, *design*, dan harga.

TQM sebagai teknik untuk memelihara dan mengembangkan kualitas barang atau jasa suatu perusahaan yang bertujuan untuk mengurangi biaya dengan memisahkan pekerjaan- pekerjaan yang tidak perlu dan mencapai kebutuhan pelanggan yang lebih baik dengan cara memenuhi harapan konsumen akan kualitas yang baik. Dengan penerapan TQM yang tepat maka akan mampu memberikan dampak yang positif terhadap perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan seiring dengan produk yang dihasilkan perusahaan.

2.1.4 Dimensi Total Quality Management (TQM)

Dimensi TQM menurut Tareq (2015) meliputi enam dimensi, antara lain adalah *leadership*, *strategic planning*, *customer focus*, *teamwork*, *process management* dan *information and analysis* yang merupakan:

1. *Leadership*

Leadership merupakan salah satu fungsi manajemen untuk mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi dan mengawasi orang lain untuk menyelesaikan tugas- tugas yang telah direncanakan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. *Leadership* merupakan hal yang terpenting dalam suatu perusahaan atau organisasi sebab *leadership* adalah kunci keberhasilan bagi perusahaan atau suatu organisasi.

2. *Strategic planning*

Strategic planning adalah proses yang dilakukan suatu organisasi untuk menentukan strategi atau arahan serta mengambil keputusan untuk mengalokasikan sumber dayanya. Untuk mencapai sebuah strategi yang telah ditetapkan oleh perusahaan dalam rangka mempunyai keunggulan kompetitif, maka pimpinan perusahaan dan manager operasi harus bekerja dalam sebuah sistem yang ada pada proses perencanaan strategis

3. *Customer focus*

Customer focus adalah sebuah orientasi yang ditujukan terhadap pelanggan dengan pelayanan yang maksimal. Dalam penerapannya pelayanan tersebut terdiri dari berbagai rangkaian yang harus dilalui dan dijalankan dengan SOP yang ada. *Customer focus* sendiri menjadi salah satu bagian terpenting dan menjadi salah satu kunci sukses banyak bisnis yang ada di dunia.

4. *Teamwork*

Kemampuan individu untuk melakukan kerjasama dengan baik dalam mencapai maksud dan tujuan tim serta para anggotanya mampu berpartisipasi di dalam tim dan meperoleh kepuasan di dalam tim tersebut, dengan ciri memiliki tujuan, memahami peran dan tugas, saling percaya dan membantu sesama karyawan.

5. *Process management*

Suatu metode penyelarasan secara efisien suatu organisasi dengan keinginan dan kebutuhan organisasi tersebut.

6. *Information and analysis*

Informasi merupakan data yang sudah mengalami pemrosesan sehingga dapat digunakan oleh penerima informasi tersebut atau penguannya dalam pengambilan keputusan saat ini atau dimasa yang akan datang (Sarosa, 2009: 12). Analisis adalah suatu usaha memilah suatu integritas menjadi unsur- unsur atau bagian- bagian sehingga dapat semakin jelas hierarki atau unurnya (Nana Sudjana, 2016: 27).

2.1.5 Standar Kualitas Internasional ISO 9001

Dalam sebuah perusahaan atau organisasi yang menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas akan secara tidak langsung akan dikenal luas oleh masyarakat lokal maupun internasional. Produk atau jasa yang berkualitas akan memiliki standar yang telah diatur dalam standar internasional berdasarkan persyaratan yang telah ditetapkan. Standar

kualitas internasional atau yang biasa disebut *The International Organization for Standardization* (ISO) merupakan organisasi internasional yang khusus dalam hal standarisasi. Sedangkan standar ISO 9001 adalah standar kualitas yang dibuat berdasarkan persyaratan internasional yang bertujuan untuk membantu pengembangan kerjasama secara global dan meningkatkan kredibilitas suatu perusahaan dalam berbagai bidang. Kegunaan ISO 9001 diantaranya adalah:

- a. Memastikan kualitas suatu perusahaan atau organisasi dapat menjamin kualitas produk atau jasa yang akan diberikan kepada konsumen.
- b. Membantu sebuah perusahaan atau organisasi dalam menjamin kepuasan pelanggan dan menjaga pengembangan inovasi- inovasi baru agar tetap sejalan dengan tujuan perusahaan.

Menurut Columbus (Prihatmadji, 2019) mendefinisikan bahwa ISO 9001 merupakan standar internasional yang mengatur tentang Sistem Manajemen Mutu (*Quality Management System*) yang memiliki prinsip dasar “*control*” terhadap semua aspek yang dapat mempengaruhi mutu. Perusahaan atau organisasi yang telah memiliki sertifikasi ISO akan terdorong untuk melakukan perbaikan terus menerus dalam kinerja perusahaan baik secara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan ataupun kualitas kinerja perusahaan sehingga akan semakin efisien dan efektif. Maka setiap perusahaan harus mengusahakan untuk mendapatkan sertifikasi dan terdaftar dalam ISO.

2.2 Kualitas pada Bidang Produksi

Kualitas suatu produk tentu sangat berpengaruh dalam sebuah perusahaan, untuk dapat selalu menjaga kualitas produksi perusahaan melakukan beberapa hal yang penting untuk mengontrol semua kegiatan produksi perusahaan agar dapat menciptakan produk yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan dan diinginkan konsumennya. Ada beberapa langkah yang dapat dilakukan perusahaan

untuk dapat terus meningkatkan kualitas produksi suatu perusahaan, antara lain adalah:

1. Selalu melakukan komunikasi yang baik. Komunikasi antar karyawan dan atasan sangat penting agar kegiatan produksi dapat berjalan sesuai dengan prosedur perusahaan yang telah ditetapkan dan dapat berjalan sesuai dengan perannya masing-masing pekeja dalam mencapai kualitas yang tepat dan harapan kinerja perusahaan.
2. Membuat kesepakatan standar kualitas dengan para pemasok dan menemukan pemasok yang terbaik sebelum membeli agar kualitas produksi barang tetap terjaga dari awal. Langkah ini merupakan prosedur untuk dapat mengurangi barang cacat atau pengembalian barang karena tidak sesuai dengan standar kualitas.
3. Menyediakan segala peralatan yang tepat dan layak untuk menunjang semua kegiatan produksi. Produk yang berkualitas tentu didukung dengan alat-alat yang baik juga.
4. Memberikan pelatihan yang tepat bagi karyawan dan mengkomunikasikan setiap langkah kegiatan produksi agar meminimalisir kesalahan yang dilakukan oleh karyawan saat kegiatan produksi berlangsung.
5. Merencanakan dan melaksanakan program berkelanjutan guna memelihara kualitas mesin produksi dan terhindar dari kerusakan mesin.
6. Memelihara tempat kerja yang bersih, nyaman dan aman.

2.3 Kualitas pada Bidang Jasa

Untuk dapat melakukan pengukuran terhadap kualitas suatu jasa ada beberapa pengukuran yang perlu diperhatikan. Kualitas pelayanan merupakan upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen, serta ketepatan penyampaian untuk mengimbangi harapan konsumen (Tjiptono 2010: 259 dalam Ofela 2016). Suatu kualitas yang baik pada bidang jasa merupakan langkah utama dalam kualitas pelayanan perusahaan. Ada beberapa kriteria untuk dapat

menentukan apakah suatu jasa tersebut berkualitas atau tidak berkualitas, diantaranya adalah:

- a. Kenyamanan yang dirasakan konsumen, seperti informasi yang tersedia cukup lengkap, lokasi yang strategis dan kebersihan terjaga dll.
- b. Pelayanan yang memuaskan dan akurat, seperti memberikan informasi yang ramah pada konsumen dan mengurangi kesalahan dalam memberikan pelayanan serta informasi yang kurang jelas.
- c. Ketepatan waktu dalam pelayanan pada konsumen, seperti pada saat transaksi atau pada saat pengiriman barang ke konsumen.
- d. Akurasi dalam pelayanan, seperti memberikan pelayanan pada konsumen yang sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan dalam perusahaan dan tidak menyalahi aturan dalam prosedur yang ada.

Ada beberapa faktor- faktor yang dapat mempengaruhi kualitas dalam pelayanan dalam suatu perusahaan (Tjiptono 2011: 261 dalam Ofela 2016) yaitu:

- a. Keandalan (*reliability*)
Merupakan kemampuan dalam perusahaan untuk dapat memberikan pelayanan yang sesuai dengan apa yang telah dijanjikan oleh perusahaan kepada konsumen, dalam kata lain perusahaan harus mampu untuk memberikan pelayanan yang diharapkan semua konsumen pada umumnya.
- b. Daya tanggap (*responsiveness*)
Kemampuan untuk memberikan pelayanan yang responsive kepada konsumen dan menyampaikan segala informasi yang dibutuhkan konsumen dengan benar dan jelas. Perusahaan harus menghindari konsumen menunggu dengan tanpa adanya alasan yang jelas karena dapat memberikan dampak negatif bagi konsumen dan juga bagi perusahaan.
- c. Jaminan (*assurance*)
Untuk menumbuhkan rasa percaya para pelanggan dibutuhkan pengetahuan, sopan santun dan kemampuan karyawan dalam menangani konsumen. Ada beberapa komponen penting untuk melakukan hal tersebut, seperti: komunikasi, kredibilitas, keamanan, kompetensi dan sopan santun.
- d. Bukti fisik (*tangible*)

Kemampuan perusahaan dalam menunjukkan eksistensi perusahaan kepada pihak eksternal, seperti penampilan, sarana, prasarana perusahaan dan keadaan lingkungan suatu perusahaan.

e. Empati (*empathy*)

Perusahaan harus memahami keadaan konsumennya dan memberikan perhatian tulus yang bersifat individual atau pribadi agar konsumen merasa dirinya istimewa, dengan memberikan layanan- layanan kecil seperti memahami kebutuhan pelanggan secara spesifik serta memberikan layanan pengoperasian yang nyaman bagi konsumen.

2.4 Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*)

Menurut Scarborough et al (Nisa et al, 2016) mengartikan *Knowledge Management* sebagai setiap proses atau praktek membuat, memperoleh, menangkap, berbagi dan menggunakan pengetahuan untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja organisasi. Sedangkan menurut Davenport (Kusuma dan Devie, 2013) mendefinisikan *Knowledge Management* sebagai pengelolaan pengetahuan secara kolektif untuk membantu organisasi mengambil tindakan, bersaing secara lebih efektif dan mencapai tujuan. Dengan penerapan *Knowledge Management* dalam perusahaan akan memudahkan perusahaan mengoordinasi kinerja karyawan ataupun kinerja perusahaan.

Tantangan utama untuk menghadapi *Knowledge Management* adalah berfokus pada masalah budaya atau individu- individu, terlalu menekankan teknologi, mengabaikan aspek dinamis dari konten dan lebih memilih terhadap kuantitas konten daripada kualitas (Rakhmawati, 2017). Masalah utama yang sering terjadi dalam proses manajemen pengetahuan ini terkadang perusahaan mengabaikan orang dan masalah suatu organisasi. Dalam sebuah perusahaan penting sekali untuk saling menghargai pengetahuan yang dimiliki agar dapat saling membangun dan mendorong karyawan untuk berbagi informasi. Maka manajemen pengetahuan dapat mengubah suatu informasi dalam suatu organisasi untuk dapat lebih efektif dan efisien dalam menindaklanjuti segala keputusan

yang ada untuk menjaga kualitas suatu perusahaan tetap terjaga baik kualitas organisasi ataupun kualitas produk atau jasa.

2.4.1. Dimensi *Knowledge Management*

Menurut Tareq (2015) dimensi *Knowledge Management* terbagi menjadi tiga dimensi, yaitu *knowledge acquisition*, *knowledge sharing*, dan *knowledge application*.

1. Akuisisi pengetahuan (*knowledge acquisition*)

Akuisisi pengetahuan merupakan sebuah proses yang meliputi kegiatan pengumpulan, aksesibilitas dan penerapan dari pengetahuan yang diperoleh, menurut Zaied et al (Kusuma dan Devie, 2012). Dengan menerapkan *knowledge acquisition* perusahaan akan mampu lebih terorganisir dalam kinerja organisasi yang terjalin antar karyawan dengan karyawan ataupun karyawan dengan atasan, hal ini akan sangat membantu dalam meningkatkan proses produksi suatu perusahaan.

2. Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*)

Menurut Hoff dan Weenen (Badar dan Seniati, 2017) mendefinisikan berbagi pengetahuan sebagai perilaku dimana karyawan saling bertukar pengetahuan yang dimilikinya (*tacit knowledge* dan *explicit knowledge*). Dengan menerapkan *knowledge sharing* sebuah perusahaan akan mampu mengefektikan biaya produksi, meningkatkan pengembangan produk baru, meningkatkan kinerja karyawan, menambah inovasi perusahaan serta meningkatkan penjualan dan pendapatan dari produk baru.

3. Aplikasi pengetahuan (*knowledge application*)

Menurut Gold et al (Kusuma dan Devie, 2012) aplikasi pengetahuan adalah proses penggunaan aktual dari

pengetahuan. Sedangkan menurut Daveport dan Prusak (Badar dan Seniati, 2017) aplikasi pengetahuan merupakan pertukaran ide, pengalaman dan pengetahuan di antara individu dan kelompok. Dapat disimpulkan bahwa aplikasi pengetahuan adalah pengetahuan yang sudah dapat digunakan untuk memecahkan berbagai permasalahan yang di dapatkan dengan cara saling bertukar pengalaman atau pengetahuan dan pertukaran ide.

2.5 Organizational Performance (Performa Organisasi)

2.5.1. Konsep *Organizational Performance*

Menurut Surjadi (Nahrisah dan Imelda, 2019) *organizational performance* memiliki konsep sebagai totalitas kerja yang dicapai suatu organisasi. Tercapainya tujuan organisasi berarti performa suatu organisasi dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah diterapkan sebelumnya. Sedangkan menurut (Puryantini et al, 2017) menyatakan bahwa *organizational performance* adalah suatu proses yang digunakan oleh pimpinan untuk menentukan apakah seseorang karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya sehingga langkah- langkah yang digunakan untuk mewakili kinerja dipilih berdasarkan keadaan organisasi yang diamati.

2.5.2. Dimensi *Organizational Performance*

Dimensi *Organizational Performance* yang digunakan oleh Tareq (2015) terdiri dari dua yaitu:

1. *Financial Performance*

Dalam sebuah perusahaan *financial performance* biasanya diperlukan sebagai alat untuk mengukur kesehatan perusahaan. Dalam kata lain, *financial performance* sebagai

gambaran efektifitas penggunaan asset oleh perusahaan dalam menjalankan kegiatan bisnis dan meningkatkan pendapatan.

2. *Operational Performance*

Operational Performance merupakan pelaksanaan kegiatan- kegiatan manajerial yang meliputi pemilihan, perancangan, pembaharuan, pengoperasian dan pengawasan terhadap sistem- sistem produksi dalam perusahaan. Dengan kata lain adalah pengukuran dari performa perusahaan terhadap setiap indicator atau standar perusahaan.

2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu bertujuan untuk menjadi sebuah referensi atau acuan untuk penulis guna memperluas teori- teori yang digunakan untuk melakukan sebuah penelitian. Berikut ini merupakan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh para ahli tentang *Total Quality Management* (TQM) terhadap *Organizational Performance* yang dimediasi oleh *Knowledge management* pada PT. Besmindoo Group yang berkaitan dengan penelitian penulis.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Tujuan Penelitian	Variabel	Metode Analisis	Hasil
1	Hassan Saleh Al-Dhaafri Abdullah Kaid Al-Swidi Rushami Zien Bin Yusoff	The mediating role of total quality management between the entrepreneurial orientation and the organizational performance	Memahami proses TQM untuk menjaga kualitas dan keunggulan terhadap brand lain dengan mengedepankan konsep enterpreneur	Total Quality Management, Entrepreneurial Orientation, Organizational Performance	PLS SEM	Total Quality Management berpengaruh positif terhadap Organizational Performance yang di mediasi oleh Entrepreneurial Orientation
2	Baraa Tareq qasrawi, soud Mohammad Almahamid, Shadi Tareq qasrawi	The impact of TQM practices and KM Processes on organisational performance: an empirical investigation	Menyelidiki dampak dari TQM dalam hal kepemimpinan, perencanaan strategis, focus pada pelanggan, kerja tim dan	Total Quality Management, Knowledge management, Organizational Performance	Exploratory Factor Analysis	Total Quality Management berpengaruh positif terhadap Organizational Performance yang di mediasi oleh Knowledge Management

			proses manajemen			
3	José L. Roldán, Antonio L. Leal-Rodríguez, Antonio G. Leal	The influence of organisational culture on the Total Quality Management programme performance	Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara berbagai jenis budaya dan efektivitas di penerapan TQM	Detection Culture, Anticipation Culture, Creative Culture, Total Quality management	PLS SEM	DC, AC dan CC berpengaruh positif terhadap TQM
4	Guilherme Tortorella and Ricardo Giglio	Mediating role of learning organization between TQM and operational Performance in Brazillian manufactures	Untuk menguji mediasi pembelajaran organisasi antara TQM dengan operational performance	TQM, Learning Organization, operational performance	Confirmatory Factor Analysis	Total Quality Management berpengaruh positif terhadap Operational Performance yang di mediasi oleh pembelajaran organisasi
5	Changiz Valmohammadi	The impact of TQM implementation on the	Penelitian ini menguji seberapa berpengaruh	Leadership, Process management, customer focus,	Regression Analysis	Leadership, Process management, customer focus,

		organizational performance of Iranian manufacturing SMEs	TQM terhadap Performa suatu perusahaan atau organisasi	communications, employee management, supplier management, tools and techniques		communications, employee management, supplier management, tools and techniques berpengaruh positif terhadap organizational performance
--	--	--	--	--	--	--

2.7 Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap *Organizational Performance*

Dalam suatu perusahaan tentu saja memiliki standar atau SOP yang berlaku sehingga, suatu produk dapat diproduksi dengan konsisten sesuai dengan standar yang berlaku. Seiring berjalannya waktu, perusahaan akan terus meningkatkan kualitas produknya agar dapat terus bersaing. Perbaikan terhadap kualitas secara terus menerus diharapkan dapat mengurangi biaya produksi sehingga perusahaan dapat memanfaatkan sumber daya yang dimiliki dengan efektif dan efisien.

Menurut Tjiptono dan Diana (2003), menyebutkan bahwa tujuan TQM adalah perbaikan yang dilakukan secara terus menerus untuk mendapatkan kinerja yang baik. Kinerja yang baik atau disebut juga konsep totalitas kerja dikatakan tercapai ketika performa perusahaan dapat mencapai tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Penelitian-penelitian sebelumnya menemukan bahwa *Total Quality Management* berpengaruh positif terhadap *Organization Performance* seperti Baraa dan Guilherme. Jadi dapat disimpulkan bahwa TQM memiliki pengaruh positif terhadap OP, sehingga dapat disimpulkan bahwa:

H1: *Total Quality Management* memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Performance*.

2. Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap *Knowledge Management*

Penjabaran-penjabaran diatas telah menjelaskan bahwa tujuan dari TQM adalah melakukan perbaikan secara terus menerus demi mendapatkan kinerja yang baik. Kinerja itu sendiri pasti tidak terlepas dari adanya sumber daya manusia yang baik dan dikelola secara baik pula. Kusuma dan Devie (2013), mengatakan bahwa pengelolaan pengetahuan secara kolektif membantu organisasi atau perusahaan mengambil tindakan, bersaing secara efektif, dan mencapai tujuan, secara sederhana disebut dengan *knowledge management*. Salah satu contoh pengelolaan tersebut adalah dengan membekali bahkan

mengembangkan kemampuan dari setiap karyawan. Hal tersebut bisa dilakukan dengan memberikan pembekalan, seminar, ataupun pelatihan. Dengan demikian, maka hipotesisnya adalah sebagai berikut:

H2: *Total Quality Management* memiliki pengaruh positif terhadap *Knowledge Management*.

3. Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap *Organizational Performance*

Knowledge Management adalah proses atau praktik membuat, memperoleh, menangkap, berbagi, dan menggunakan pengetahuan untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja organisasi (Nisa *et al.*, 2016). *Knowledge Management* dalam suatu perusahaan akan membantu atau memudahkan perusahaan mengkoordinasikan kinerja karyawan. Kusuma dan Devie (2013), mengatakan bahwa *Knowledge Management* merupakan pengelolaan pengetahuan secara kolektif membantu organisasi atau perusahaan mengambil tindakan, bersaing secara efektif, dan mencapai tujuan.

Dalam proses perusahaan mencapai suatu tujuan, pengelola sumber daya manusia atau pimpinan harus dapat menentukan apakah seseorang melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya atau sering disebut dengan *Organizational Performance*. Ketika perusahaan dapat meningkatkan *knowledge Management* dari karyawan, maka dalam prosesnya *organizational performance* akan meningkat karena adanya pengambilan tindakan yang tepat, serta tugas dan tanggung jawab yang sesuai demi terciptanya efektifitas pekerjaan dari setiap karyawan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa:

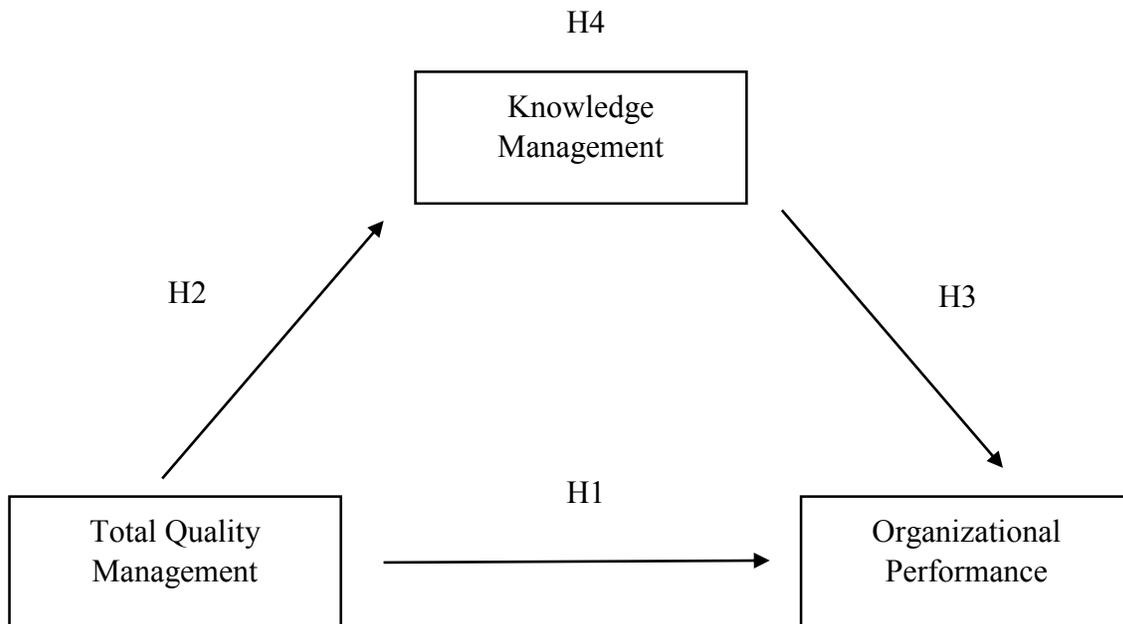
H3: *Knowledge Management* memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Performance*.

4. *Knowledge Management* sebagai variabel mediasi pada pengaruh *Total Quality Management* terhadap *Organizational Performance*

Proses *Knowledge Management* sepenuhnya memediasi dampak TQM praktik kepemimpinan, fokus pelanggan, manajemen proses, informasi dan analisis pada kinerja organisasi, sementara kerja tim memiliki efek mediasi parsial. Ini mungkin karena beberapa faktor. Pertama, mungkin saja karena efek mediasi dari proses KM. Kedua, kinerja organisasi ukuran makro yang mencerminkan kinerja organisasi secara keseluruhan, yang biasanya dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal, seperti penandatanganan kontrak baru dengan mitra, memasuki pasar baru, merekrut manajer baru dengan keahlian unik atau menggunakan tipe baru teknologi yang tidak dimiliki pesaing. Ketiga, dibutuhkan waktu untuk praktik TQM mempengaruhi kinerja organisasi. Penerapan praktik TQM diperusahaan telekomunikasi baru tidak akan mempengaruhi kinerja organisasi langsung (Tareq, 2015). Maka penelitian ini memperkirakan bahwa mediasi *Knowledge Management* memberikan efek positif terhadap hubungan antara *Total Quality Management* terhadap *Organizational Performance*. Hipotesis tersebut sebagai berikut:

H4: *Knowledge Management* memediasi pengaruh *Total Quality Management* terhadap *Organizational Performance*.

2.8 Kerangka Konseptual



Gambar 2. 1 Peta Konsep