

BAB 2: TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Total Quality Management*

Beberapa ahli dan peneliti telah mengemukakan pengertian *Total Quality Management (TQM)*. *TQM* adalah seperangkat praktik manajemen serta filosofi yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas semua aspek dalam organisasi (Tahir et al., 2016). Sedangkan menurut (Matsoso & Benedict, 2015) *TQM* adalah filosofi integratif untuk meningkatkan kualitas produk, proses, dan kegunaan strategi, data, komunikasi yang efektif dan keterlibatan disemua tingkat karyawan untuk mengintegrasikan disiplin kualitas ke dalam budaya dan kegiatan organisasi. *TQM* dapat didefinisikan sebagai pendekatan ilmiah terorganisir menuju peningkatan kualitas berkelanjutan dengan melibatkan semua orang dalam organisasi mencakup setiap fungsi yang ditujukan untuk kepuasan pelanggan secara total (Mukherjee, 2021).

Berdasarkan definisi *TQM* yang dikemukakan para ahli, peneliti menyimpulkan bahwa *TQM* adalah proses perbaikan secara terus menerus yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas, efektifitas, serta profitabilitas perusahaan.

2.1.1 Prasyarat Kesuksesan Implementasi *TQM*

5 prasyarat kesuksesan implementasi *TQM* menurut (Mukherjee, 2021), yaitu:

- 1) Orientasi Konsume

Organisasi harus memiliki pengetahuan dalam persyaratan pelanggan dan responsif terhadap permintaan pelanggan. memperoleh informasi tentang pelanggan merupakan salah satu praktek implementasi TQM yang paling banyak digunakan untuk meningkatkan kualitas kinerja organisasi.

2) Keterlibatan Karyawan Secara Total.

Tergantung pada lingkungan kerja dan budaya kerja, setiap orang berkontribusi berbeda untuk pencapaian tujuan organisasi. Seseorang dengan sikap negatif tidak akan melakukan penambahan nilai apapun meskipun ia mampu melakukannya. Karyawan yang aktif dengan sikap positif akan memberikan kontribusi positif bagi pencapaian tujuan organisasi. seorang yang proaktif tidak hanya akan menambah nilai dirinya sendiri tetapi juga membantu orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

3) Kerja Tim

TQM berfokus kepada kerja tim untuk kinerja yang unggul. dengan memberikan tujuan yang sama seperti memaksimalkan kepuasan pelanggan dan juga pengembalian investasi didasarkan sepenuhnya pada kerjasama tim yang kompak. Kerja tim mengacu pada peningkatan kontrol karyawan atas pekerjaan mereka dan memungkinkan mereka untuk bekerja sebagai kelompok, praktik ini memberikan suasana hubungan timbal

balik, keterlibatan, dan partisipasi di seluruh organisasi. kerja tim sebagai praktik TQM secara positif terkait dengan kepuasan kerja karyawan.

4) Manajemen Proses

Manajemen proses adalah pendekatan sistematis di mana semua sumber daya organisasi digunakan dengan cara yang paling efisien dan efektif untuk mencapai kinerja yang diinginkan.

Manajemen proses menekankan pada nilai tambah pada suatu proses, meningkatkan produktivitas setiap karyawan dan meningkatkan kualitas organisasi.

5) Informasi dan Analisis

Informasi dan analisis membantu organisasi untuk memastikan ketersediaan data dan informasi yang berkualitas tinggi dan tepat waktu untuk semua pengguna seperti karyawan, pemasok, dan pelanggan.

2.2 *Critical Factors*

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi semua kemungkinan faktor krusial yang dapat mendukung kesuksesan dari implementasi *TQM*. Untuk tujuan ini, terdapat 15 faktor pendukung yang telah sering dipelajari dalam literatur sebelumnya. Lalu faktor-faktor pendukung ini dibagi menjadi 5 kategori sesuai dengan variabel independen yang tersedia. Adapun faktor-faktor tersebut adalah (tabel 2.1):

Tabel 2.21 Faktor-Faktor Pendukung Beserta Refrensi Terdahulu

No.	Faktor	Refrensi
Faktor pendukung SDM		
1	Pemberdayaan pekerja	(Aamer et al., 2017; Jayashree & Faisal, 2017)
2	Ketersediaan pekerja dalam perubahan budaya	(Aquilani et al., 2017; Maistry et al., 2017)
3	Kerja sama tim untuk memecahkan masalah	(Baidoun et al., 2018; Jayashree & Faisal, 2017)
Faktor pendukung strategis		
4	Komitmen manajemen tingkat atas	(Aquilani et al., 2017; Maistry et al., 2017)
5	Kepemimpinan yang baik	(Aquilani et al., 2017; Maistry et al., 2017)
6	Kepuasan pelanggan	(Aamer et al., 2017; Aquilani et al., 2017)
Faktor pendukung kontekstual		
7	Budaya perbaikan terus-menerus	(Aquilani et al., 2017; Baidoun et al., 2018)
8	Menggunakan sistem manajemen mutu	(Aamer et al., 2017; Tenji & Foley, 2019)
9	Komunikasi yang kuat	(Aquilani et al., 2017; Maistry et al., 2017)
Faktor pendukung struktural		
10	Struktur organisasi yang sesuai	(Aquilani et al., 2017; Maistry et al., 2017)
11	Sumber daya fisik serta finansial yang cukup	(Aquilani et al., 2017; Baidoun et al., 2018; Maistry et al., 2017; McAdam et al., 2019)
12	Sistem informasi yang sesuai	(Aquilani et al., 2017; Maistry et al., 2017)
Faktor pendukung prosedural		
13	Kesederhanaan proses	(Aquilani et al., 2017; Baidoun et al., 2018)
14	Pemantauan berkala terhadap peningkatan proses	(Aamer et al., 2017)
15	Kontrol proses yang efektif	(Aquilani et al., 2017; Baidoun et al., 2018; McAdam et al., 2019)

Perubahan organisasi sangat penting untuk mempertahankan di pasar yang kompetitif, Perubahan organisasi adalah upaya perbaikan terus-menerus untuk mengadopsi situasi baru dalam lingkungan yang berubah dengan cepat. Terdapat hubungan antara *TQM* dan perubahan organisasi, karena *TQM* merupakan sebuah upaya untuk terus meningkatkan sebuah proses melalui

perubahan keseluruhan dalam organisasi. Untuk mewujudkan perubahan menyeluruh di dalam organisasi.

2.3 Kerangka Teoritis

Model teoritis dirancang atas dasar faktor-faktor yang memungkinkan diidentifikasi dalam literatur. Faktor-faktor pemungkin ini selanjutnya dibagi menjadi lima kategori, berdasarkan perubahan strategis atau keseluruhan yang diperlukan dalam organisasi, yang meliputi faktor pemungkin sumber daya manusia, strategis, kontekstual, struktural dan prosedural. Dalam konteks ini, hipotesis penelitian juga dikembangkan, yang akan dibahas selanjutnya.

2.3.1 Peran faktor pendukung sumber daya manusia dalam praktik implementasi *TQM*

Faktor pendukung sumber daya manusia membantu membawa perubahan budaya dalam berbagai aspek sumber daya manusia. pemberdayaan pekerja, ketersediaan pekerja dalam perubahan budaya, serta kerja tim untuk memecahkan masalah termasuk dalam kategori ini, karena faktor-faktor yang memungkinkan ini berhubungan dengan kinerja operasional manusia (Aquilani et al., 2017; Baidoun et al., 2018; Jayashree & Faisal, 2017; Maistry et al., 2017). Maka dari literatur serta teori yang ada, hipotesis pertama dapat diformulasikan sebagai berikut:

H1: Faktor pendukung sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap implementasi *TQM*.

2.3.2 Peran faktor pendukung kontekstual dalam praktik implementasi *TQM*

Budaya peningkatan kualitas berkelanjutan, pemanfaatan sistem manajemen mutu, serta komunikasi yang kuat termasuk dalam kategori faktor pendukung kontekstual karena faktor-faktor ini berhubungan dengan budaya yang diperlukan untuk implementasi *TQM* (Aamer et al., 2017; Baidoun et al., 2018; Maistry et al., 2017; Tenji & Foley, 2019). Maka dari literatur serta teori yang ada, hipotesis kedua dapat diformulasikan sebagai berikut:

H2: Faktor pendukung kontekstual berpengaruh positif terhadap implementasi *TQM*.

2.3.3 Peran faktor pendukung prosedural dalam implementasi *TQM*

Peran faktor pendukung prosedural membawa perubahan efektif dalam proses organisasi organizational. Kesederhanaan proses, pemantauan berkala terhadap peningkatan proses, serta efektifnya proses kontrol adalah diantara beberapa faktor yang telah sering diperiksa dalam literatur masa lalu (Aamer et al., 2017; Aquilani et al., 2017; Baidoun et al., 2018). Faktor-faktor ini berhubungan dengan aktivitas manajemen proses. Peningkatan berkelanjutan merupakan inti dari sebuah pengimplementasian *TQM*, dengan perubahan berkelanjutan dapat membantu organisasi untuk berpikir kembali

mengenai proses yang sedang berjalan. Yang mana dapat mengarah pada penyederhanaan proses yang ada, meningkatkan efektivitas sistem jaminan kualitas serta meningkatkan peningkatan kualitas berkelanjutan (Aquilani et al., 2017; Baidoun et al., 2018; Maistry et al., 2017). Tujuan akhir dari implementasi *TQM* adalah pengembangan organisasi, yang sangat tergantung pada komitmen manajemen puncak terhadap peningkatan kualitas. Maka dari literatur serta teori yang ada, hipotesis ketiga dapat diformulasikan sebagai berikut:

H3: Faktor pendukung prosedural berpengaruh positif terhadap implementasi *TQM*.

2.3.4 Peran faktor pendukung strategis dalam implementasi *TQM*

Faktor pendukung strategis pada implementasi *TQM* terkait dengan komitmen manajemen puncak, kepemimpinan yang baik serta kepuasan pelanggan karena faktor-faktor ini sangat membantu dalam peningkatan kualitas berkelanjutan. Karena tujuan akhir dari implementasi *TQM* adalah pengembangan organisasi, yang sangat tergantung pada komitmen manajemen puncak terhadap peningkatan kualitas (Aamer et al., 2017; Aquilani et al., 2017; Maistry et al., 2017). Tujuan utama dari implementasi *TQM* dapat diraih dengan dukungan dari komitmen manajer tingkat atas menuju peningkatan kualitas. Perubahan yang diperlukan untuk *TQM* akan menjadi fokus

utama di seluruh organisasi jika kualitas dimasukkan kedalam rencana strategi organisasi. Untuk mempercepat perubahan ini, peran kepemimpinan yang baik tidak dapat disangkal, pemimpin harus dapat mendukung pengembangan pekerja, serta mendorong partisipasi dalam pengambilan keputusan, disamping meningkatkan tingkat kesadaran dalam implementasi *TQM* (Androwis et al., 2018; Aquilani et al., 2017; Maistry et al., 2017). Maka dari literatur serta teori yang ada, hipotesis keempat dapat diformulasikan sebagai berikut:

H4: Faktor pendukung strategis berpengaruh positif terhadap implementasi *TQM*.

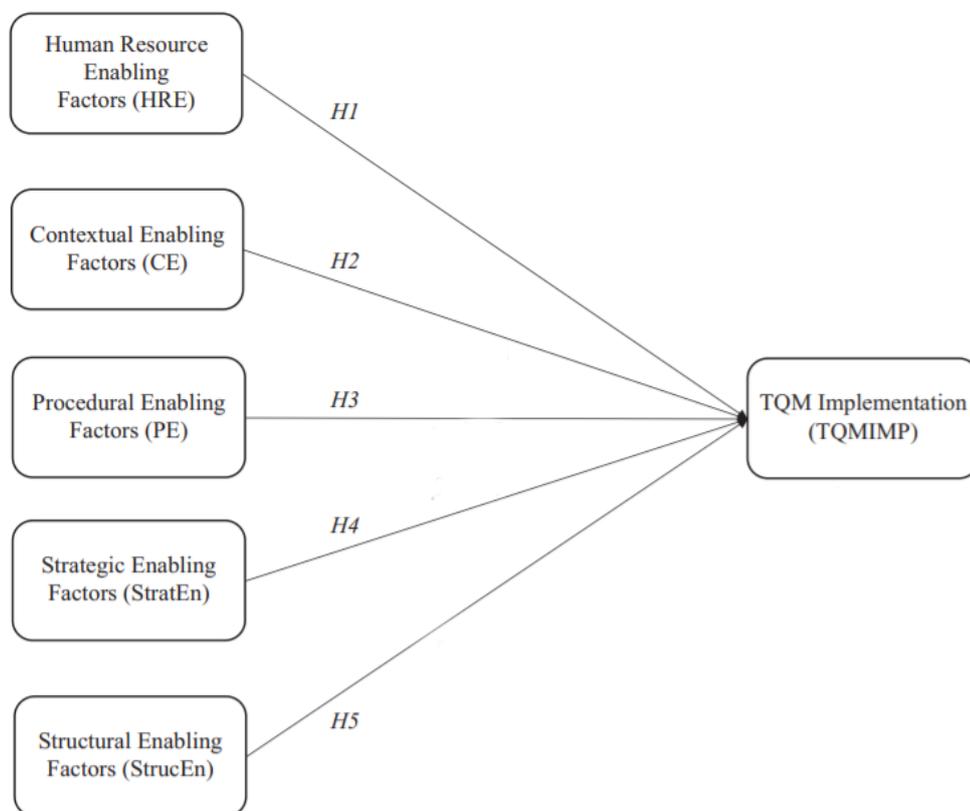
2.3.5 Peran faktor pendukung strategis dalam implementasi *TQM*

Faktor pendukung struktural terkait dengan struktur organisasi yang sesuai, sumber daya organisasi yang memadai serta sistem informasi. Peran faktor pendukung struktural dalam implementasi *TQM* yang sesuai (Aquilani et al., 2017; Baidoun et al., 2018; Han, 2020; Maistry et al., 2017). Struktur organisasi dapat menentukan sejauh mana organisasi dapat membangun lingkungan yang menguntungkan untuk melakukan perubahan. Dengan sumber daya yang cukup dapat memberikan lingkungan yang menguntungkan bagi organisasi serta dapat menunjukkan performa organisasi dalam melakukan perubahan (Aquilani et al., 2017; Han, 2020). Komunikasi yang efektif juga merupakan suatu yang esensial pada dimensi horizontal serta vertikal

dari sebuah struktur organisasi demi kesuksesan dalam implementasi *TQM* (Aquilani et al., 2017; Maistry et al., 2017). Organisasi yang tidak memiliki struktur yang baik dalam implementasi *TQM* dapat mengalami kendala dalam waktu yang diperlukan akan semakin banyak dalam peningkatan produktifitas. Maka dari literatur serta teori yang ada, hipotesis kelima dapat diformulasikan sebagai berikut:

H5: Faktor pendukung struktural berpengaruh positif terhadap implementasi *TQM*.

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian



Sumber: (Talapatra et al., 2020)