

BAB II
TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)
DAN KINERJA MANAJERIAL

2.1. Total Quality Management (TQM)

2.1.1. Pengertian Total Quality Management (TQM)

Total Quality Management (TQM) merupakan upaya yang dilakukan terus menerus oleh setiap orang dalam organisasi untuk memahami, memenuhi, dan melebihi harapan dari pelanggan (Blocher dkk, 2005). Sedangkan pengertian *Total Quality Management (TQM)* yang dikemukakan oleh Tjiptono dan Diana (2003) yaitu *Total Quality Management (TQM)* adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. *Total Quality Management (TQM)* merupakan suatu sistem manajemen yang mengutamakan kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi (Santosa, 1992, p.33, dalam Tjiptono dan Diana (2003)).

Pengertian *Total Quality Management (TQM)* menurut ISO 8402 (dalam Gaspersz, 2005) adalah semua aktivitas dari fungsi manajemen secara keseluruhan yang menentukan kebijaksanaan kualitas, tujuan-tujuan dan tanggung jawab, serta mengimplementasikannya melalui alat-alat seperti perencanaan kualitas (*quality planning*), pengendalian kualitas

(*quality control*), jaminan kualitas (*quality assurance*) dan peningkatan kualitas (*quality improvement*). Sedangkan definisi atau pengertian yang dikemukakan oleh Dr. Joseph M. Juran seorang pakar manajemen kualitas (dalam Gaspersz, 2005) adalah: *Total Quality Management* (TQM) sebagai suatu kumpulan aktivitas yang berkaitan dengan kualitas tertentu yang memiliki karakteristik: (1) kualitas menjadi bagian dari tiap agenda manajemen atas, (2) sasaran kualitas dimaksudkan untuk rencana bisnis, (3) jangkauan sasaran diturunkan dari *benchmarking*, fokusnya pada pelanggan dan pada kesesuaian kompetisi di sana adalah sasaran untuk peningkatan kualitas tahunan, (4) sasaran disebarkan ke tingkat yang mengambil tindakan, (5) pelatihan yang dilaksanakan di semua tingkat, (6) pengukuran ditetapkan seluruhnya, (7) manajer puncak secara teratur meninjau kembali kemajuan dibandingkan dengan sasaran, (8) penghargaan diberikan untuk performansi terbaik, dan (9) sistem imbalan diperbaiki.

Total Quality Management (TQM) merupakan pendekatan sistem secara menyeluruh (bukan suatu bidang atau program terpisah) dan merupakan bagian terpadu strategi tingkat tinggi. Sistem ini bekerja secara horizontal menembus fungsi dan departemen melibatkan semua karyawan, dari atas sampai bawah, meluas ke hulu dan hilir, mencakup mata rantai pemasok dan *customer* (Mulyadi, 2005). Menurut Nasution (2001:28) *Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu perpaduan semua fungsi dari suatu perusahaan ke dalam falsafah holistik yang

dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan. Untuk memudahkan pemahamannya, *Total Quality Management* (TQM) dapat dibedakan dalam dua aspek. Aspek yang pertama menguraikan apa yang dimaksud *Total Quality Management* (TQM) dan aspek kedua bagaimana mencapainya. Aspek yang membedakan *Total Quality Management* (TQM) dengan pendekatan-pendekatan lain dalam menjalankan usaha adalah komponen bagaimana mencapainya.

2.1.2. Prinsip Utama dalam *Total Quality Management* (TQM)

Menurut pendapat Hensler dan Brunell (Tjiptono dan Diana, 2003), *Total Quality Management* (TQM) memiliki empat prinsip utama yaitu:

1. Kepuasan pelanggan

Dalam *Total Quality Management* (TQM), konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas yang tidak lagi hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk di dalamnya harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu, segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan. Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai (*value*) yang diberikan dalam rangka

meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Semakin tinggi nilai yang diberikan, maka semakin besar pula kepuasan pelanggan.

2. Respon terhadap setiap orang

Dalam perusahaan yang kualitasnya kelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas tersendiri yang unik. Dengan demikian karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.

3. Manajemen berdasarkan fakta

Perusahaan kelas dunia berorientasi pada fakta. Maksudnya bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan (*feeling*). Ada dua konsep pokok berkaitan dengan hal ini. Konsep pertama, prioritasasi (*prioritization*) yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh karena itu dengan menggunakan data, maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital. Konsep kedua, variasi (*variation*) atau variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi. Dengan demikian

manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

4. Perbaikan Berkesinambungan

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang berlaku di sini adalah siklus PDCA (*plan-do-check-act*), yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

2.1.3. Unsur-unsur *Total Quality Management* (TQM)

Unsur-unsur *Total Quality Management* (TQM) yang harus diperhatikan dalam menjalankan program *Total Quality Management* (TQM) agar dapat berhasil dengan baik adalah sebagai berikut (Nasution, 2001) :

1) Fokus pada pelanggan

Dalam *Total Quality Management* (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 tenaga kerja, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

2) Obsesi terhadap kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan *Total Quality*

Management (TQM) pelanggan internal dan eksternal menentukan kualitas. Dengan kualitas yang ditetapkan sebelumnya organisasi terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang telah ditentukan. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level harus berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif "Bagaimana kita dapat melakukannya dengan lebih baik?" Bila suatu organisasi terobsesi dengan kualitas, maka berlaku prinsip "*good enough is never good enough*".

3) Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan *Total Quality Management* (TQM), terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan serta 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

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

5) Kerja Sama Tim (*teamwork*)

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional, seringkali diciptakan persaingan antar departemen yang ada agar daya saingnya terdongkrak. Akan tetapi, persaingan internal tersebut cenderung hanya menggunakan dan menghabiskan energi yang seharusnya dipusatkan pada upaya perbaikan kualitas, yang pada gilirannya untuk meningkatkan daya saing perusahaan pada lingkungan eksternal. Dalam organisasi yang menerapkan *Total Quality Management* (TQM), kerja sama tim, kemitraan, hubungan dijalin dan dibina baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.

6) Perbaikan sistem secara berkesinambungan

Setiap produk dan/atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem/ lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat makin meningkat.

7) Pendidikan dan Pelatihan

Dewasa ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan karyawan. Mereka beranggapan bahwa perusahaan bukanlah sekolah, yang diperlukan adalah tenaga terampil siap pakai. Jadi, perusahaan-perusahaan seperti itu hanya akan memberikan pelatihan sekadarnya kepada

para karyawannya. Kondisi seperti itu menyebabkan perusahaan yang bersangkutan tidak berkembang dan sulit bersaing dengan perusahaan lainnya, apalagi dalam era persaingan global. Dalam organisasi yang menerapkan *Total Quality Management* (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 *Total Quality Management* (TQM), keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur itu dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Selain itu 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, karyawanlah

yang melakukan standarisasi proses dan mereka pula yang berusaha mencari cara untuk meyakinkan setiap orang agar bersedia mengikuti prosedur standar tersebut.

9) Kesatuan tujuan

Supaya *Total Quality Management* (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/kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan, misalnya mengenai upah dan kondisi kerja.

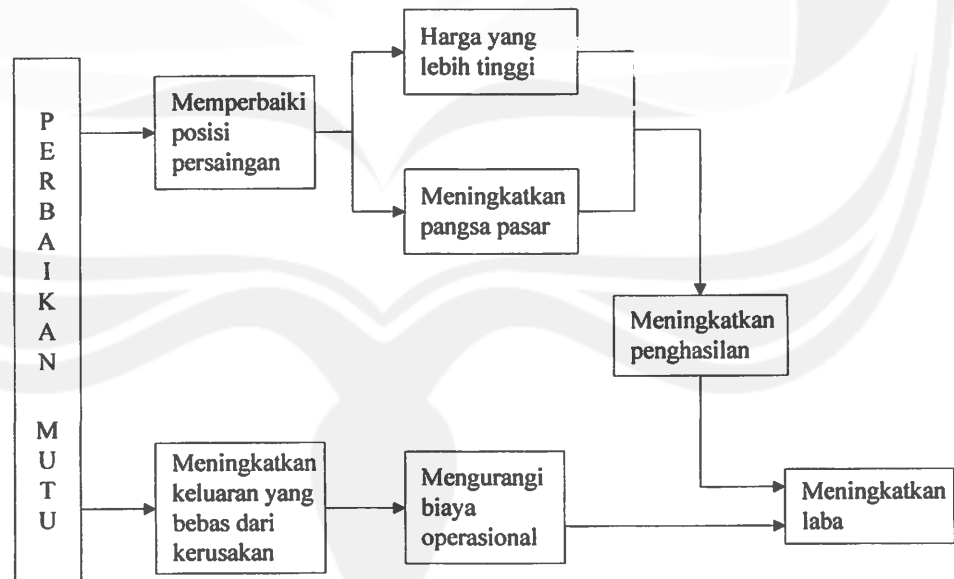
10) Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan *Total Quality Management* (TQM). Usaha untuk melibatkan karyawan membawa dua 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. Pemberdayaan bukan sekadar melibatkan karyawan, melainkan juga melibatkan mereka dengan memberikan pengaruh yang sungguh berarti. Salah satu cara yang

dapat dilakukan adalah dengan menyusun pekerjaan yang memungkinkan para karyawan untuk mengambil keputusan mengenai perbaikan proses pekerjaannya dalam parameter yang ditetapkan dengan jelas.

2.1.4. Manfaat *Total Quality Management* (TQM)

Manfaat yang didapatkan perusahaan karena menyediakan barang dan jasa berkualitas, baik berasal dari pendapatan penjualan yang lebih tinggi dan biaya yang lebih rendah, adalah meningkatkan profitabilitas dan pertumbuhan perusahaan. Gambar 2.1 adalah suatu model kualitas/laba yang menunjukkan interaksi pengaruh berbagai faktor. Sisi sebelah kiri adalah faktor-faktor yang dipengaruhi oleh kebijakan, program dan prosedur kualitas perusahaan.



Sumber: Nasution, M. N., 2001. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Ghalia Indonesia, Jakarta.

Gambar 2.1. Manfaat Penerapan *Total Quality Management* (TQM)

Hubungan-hubungan dalam Gambar 2.1 dijelaskan sebagai berikut (Stephen, 1994 dalam Nasution, 2001) :

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

pertumbuhan perusahaan.

2.2 Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial menurut Kurnianingsih (2000:237) adalah kinerja para individu dalam kegiatan-kegiatan manajerial. Kinerja manajerial meliputi delapan dimensi (Mahoney et.al,1963) yaitu:

a. **Perencanaan**

Menentukan tujuan, kebijakan, dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, dan pemrograman.

b. **Investigasi**

Mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan, dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, dan analisis pekerjaan.

c. **Pengkoordinasian**

Tukar menukar informasi dengan orang lain di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, hubungan dengan manajer lain.

d. **Evaluasi**

Menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk.

e. **Pengawasan (*supervisi*)**

Mengarahkan, memimpin, dan mengembangkan bawahan anda,

membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan.

f. Pengaturan staff (*staffing*)

Mempertahankan angkatan kerja di bagian anda, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan, dan mutasi pegawai.

g. Negosiasi

Pembelian, penjualan atau melakukan kontak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan wakil penjual, tawar menawar secara kelompok.

h. Perwakilan (*representatif*)

Menghadiri pertemuan, pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum perusahaan anda.

2.3 **Review Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh penerapan antara *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja manajerial, sebelumnya pernah dilakukan. Adapun penelitian tersebut adalah:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Rani Dwi Yuniawati (2003) bertujuan untuk mengetahui pengaruh interaksi antara penerapan *Total Quality Management* (TQM) dengan sistem pengukuran dan sistem

penghargaan kinerja terhadap kinerja manajerial pada PT. Telkom Divisi Regional V Surabaya. *Total Quality Management (TQM)* diukur dengan menggunakan instrumen *Total Quality Management (TQM)* yang dikembangkan oleh Krumwiede (1998). Sedangkan kinerja manajerial diukur dengan menggunakan *self rating* yang terdiri dari delapan dimensi yaitu perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan (*supervisi*), pengaturan staff (*staffing*), negosiasi, dan perwakilan (*representatif*) (Mahoney et.al, 1963). Salah satu dari hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *Total Quality Management (TQM)* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Retno Kurnianingsih (2000) bertujuan untuk mengetahui interaksi sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan memperkuat hubungan moderating terhadap hubungan antara *Total Quality Management (TQM)* dengan kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur. *Total Quality Management (TQM)* diukur dengan menggunakan instrumen *Total Quality Management (TQM)* yang dikembangkan oleh Krumwiede (1998). Sedangkan kinerja manajerial diukur dengan menggunakan *self rating* yang terdiri dari delapan dimensi yaitu perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan (*supervisi*), pengaturan staff (*staffing*), negosiasi, dan perwakilan (*representatif*) (Mahoney et.al, 1963). Salah satu dari hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan

Total Quality Management (TQM) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Demirbag *et al.* (2006) bertujuan untuk mengetahui pengaruh penerapan *Total Quality Management* (TQM) dan *Market Orientations* terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan kecil menengah yang bergerak dalam industri tekstil di Turki. Pengukuran terhadap penerapan *Total Quality Management* (TQM) ditinjau dari aspek: data dan pelaporan kualitas (*quality data and reporting*), peran manajemen puncak (*role of top management*), hubungan karyawan (*employee relations*), manajemen kualitas supplier (*supplier quality management*), pelatihan (*training*), kualitas kebijakan (*quality policy*), dan manajemen proses (*process management*). Sedangkan kinerja perusahaan diukur dengan menggunakan *financial performance*, *non-financial performance* dan *output*. Salah satu dari hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.
4. Penelitian yang dilakukan oleh M. Sadiq Sohail dan Teo Boon Hoong (2003) bertujuan untuk menguji dan membandingkan penerapan *Total Quality Management* (TQM) dan *Organizational performances* pada perusahaan kecil menengah bersertifikat ISO 9000 dan yang tidak bersertifikat ISO 9000 di Malaysia. Pengukuran terhadap penerapan *Total Quality Management* (TQM) ditinjau dari aspek: *employee*

training and development, process management, quality measurement and benchmarking, top management commitment, customer involvement and satisfaction, dan strategy and planning. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan dalam kinerja antara perusahaan yang bersertifikat ISO 9000 dan yang tidak bersertifikat ISO 9000. Hal ini mendukung hipotesis bahwa sertifikat ISO 9000 dapat menaikkan kinerja perusahaan.

