

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA TEORI

A. TINJAUAN PUSTAKA

Berdasarkan penelusuran penelitian yang telah ada, penulis menemukan beberapa skripsi terdahulu yang seialur dengan tema yang diangkat oleh penulis. Berikut beberapa penelitian yang berkaitan dengan tema penulis:

1. Musran Muniz dengan judul penelitian : Praktik Total Quality Management dalam mengetahui kinerja karyawan (studi Pada PT. Telkom Tbk. Cabang Makassar). Jurnal menejement & kewirausahaan Vol.2 NO, 02 september 2010.²¹Dalam penelitian ini membahas tentang seberapa besar pengaruh Total Quality Management terhadap konerja karyawanPT. Telkom Tbk. Cabang Makassar.Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel-variabel praktik Total Quality Management yang terdiri atas, 1) kepemimpinan, 2) perencanaan strategis 3) fokus pada pelanggan 4) informasi dan analisis 5) menejemen sumber daya manusia 6) menejement proses sangat berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang diangkat oleh penulis adalah sama-sama membahas mutu/kualtas karyawan dengan penerapan Total Quality Management . Perbedaannya

²¹. Musran Munizu. "Jurnal Management & Kewirausahaan" Vol 12 , NO 2 September 2010 185-194.

dengan penelitian sebelumnya berfokus pada mengetahui signifikansi Total Quality Management terhadap kinerja karyawan, sedangkan penelitian yang saat ini diangkat oleh penulis fokus pada bagaimana Manajemen di BMT Batik Mataram dalam prespektif Total Quality Management .

2. Hatane Samuel, Staff pengajar Fakultas Ekonomi jurusan Manajemen universitas Kristen Vetra Surabaya dengan judul penelitian : Penerapan Total Quality Management suatu evaluasi melalui karakteristik kerja (study kasus pada perusahaan Gula Candi baru Sidoarjo).²² Dalam jurnal Manajemen & Kewirausahaan Vol. 5, No. 1 Maret tahun 2003. Dalam penelitian ini membahas tentang evaluasi penerapan program Total Quality Management yang dijalankan oleh pabrik gula Candi Baru Sidoarjo melalui GKM (gugus kendali mutu) yang merupakan suatu pendekatan dalam mewujudkan pemberdayaan karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan ukuran kepuasan terhadap indikator-indikator, menyadari sumberdaya yang dimiliki dan digunakan, perlengkapan dan peralatan serta materi yang tersedia, dan batas waktu yang ditentukan, maka terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dengan identifikasi tugas. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang diangkat oleh penulis

²². Hatane Samuel. “ *Jurnal Managemnt & Kewirausahaan*” Vol 5 NO, 1 Maret 2003, 72-84.

adalah sama-sama membahas mutu/kualitas suatu lembaga dalam perspektif Total Quality Management . Perbedaannya dengan penelitian penulis saat ini terletak pada objek penelitian, penelitian ini berfokus pada mengetahui mengetahui evaluasi penerapan program Total Quality Management yang dilaksanakan oleh pabrik Gul melalui gugus kendali mutu (GKM) yang merupakan suatu pendekatan dalam mewujudkan pemberdayaan karyawan yang pada tingkat berbeda memiliki pemahaman mutu yang berbeda ,sedangkan penelitian yang saat ini diangkat oleh penulis fokus pada bagaimana Manajemen di BMT Batik Mataram dalam perspektif Total Quality Management ..

3. Penelitian yang dilakukan oleh R.Andi Sularso Murdijanto, Staff pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jember, yang berjudul “Pengaruh Penerapan Peran Total Quality Management Terhadap Kualitas Sumber Daya Manusia”.²³ jurnal Manajemen & kewirausahaan Vol. 6. No 1, Maret 2004. penelitian ini menganalisis pengaruh peran Total Quality Management terhadap kualitas sumber daya manusia, hasil dari penelitian ini variabel peran karyawan, variabel peran pemimpin, variabel hubungan pimpinan dan karyawan, variabel aspek organisasi, dan variabel aspek lingkungan berpengaruh

²³. R.Andi Sularso Murdijanto “jurnal management & kewirausahaan” Vol. 6. No 1, Maret 2004

secara nyata terhadap peningkatan 1. Kemampuan teoritis, 2. Kemampuan teknis, 3. Kemampuan konseptual, 4. Kemampuan moral, 5. Keterampilan teknis 6. Kualitas sumberdaya manusia. Perbedaannya dengan penulis saat ini adalah penulis meneliti bagaimana Manajemen.

B. KERANGKA TEORI

Tinjauan Tentang Total Quality Management :

1. Pengertian dan Ciri Total Quality Management

Total Quality Management adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya.²⁴

Pengertian lain Total Quality Management adalah penerapan metode kuantitatif dan pengetahuan kemanusiaan untuk perbaikan material dan jasa yang menjadi masukan organisasi, memperbaiki semua proses penting dalam organisasi, dan memperbaiki upaya guna memenuhi kebutuhan para pemakai produk dan jasa pada masa kini dan di waktu yang akan datang.²⁵

²⁴.Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, Total Quality Management, (Yogyakarta, CV. Andi Offset, 2003), hlm 4

²⁵.Soewarso Hardjoedarmo, *Dasar-dasar Total Quality Management* , Andi, Yogyakarta 1997. Hlm.2

Menurut Edwar Sallis Total Quality Management merupakan salah satu filosofi tentang perbaikan mutu secara terus menerus yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa yang akan datang.²⁶ Kata “Total” (terpadu) dalam Total Quality Management menegaskan bahwa setiap orang yang berada di dalam organisasi harus terlibat dalam upaya menaklukkan peningkatan secara terus menerus.²⁷

Organisasi yang melaksanakan Total Quality Management mempunyai ciri untuk memaksimalkan kepuasan pelanggan : 1. Memusatkan perhatian pada upaya untuk memuaskan customer 2. Melakukan perbaikan berkelanjutan dan jangka panjang dalam seluruh proses dan output organisasi dan, 3. Mengambil langkah-langkah untuk melibatkan seluruh karyawan dalam upaya memperbaiki mutu.

2. Prinsip dan unsur pokok dalam Total Quality Management

Total Quality Management mempunyai empat prinsip diantaranya yaitu:²⁸

a. Kepuasan pelanggan

²⁶. Edward Sallis, *Total Quality Management in education Manajemen Mutu Pendidikan* (Ahmad Ali Riyadi & Fahrurrozi. Terjemahan) (Yogyakarta : IRCiSod, 2012), hlm. 73

²⁷. *Ibid*, hlm 74.

²⁸. Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, (Yogyakarta, CV. Andi Offset, 2003), hlm 14

Kualitas dalam Total Quality Management tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, akan tetapi juga ditentukan oleh pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.

Adapun kepuasan pelanggan yang dilakukan manajemen tidak akan ada gunanya bila akhirnya tidak menghasilkan peningkatan kepuasan pelanggan.

Adanya kepuasan pelanggan dapat memberikan beberapa manfaat diantaranya :

- 1). Hubungan antara perusahaan dan para pelanggannya menjadi harmonis.
- 2). Memberikan dasar yang baik bagi pembelian ulang
- 3). Dapat mendorong terciptanya loyalitas pelanggan
- 4). Membentuk suatu rekomendasi dari mulut ke mulut (word-of-mouth) yang menguntungkan bagi perusahaan.
- 5). Reputasi perusahaan menjadi lebih baik di mata pelanggan.
- 6). Laba yang diperoleh dapat meningkat .

b. Respek terhadap setiap orang

Orang yang ada di organisasi dipandang sebagai sumber daya organisasi yang paling bernilai, dan dipandang sebagai aset organisasi, oleh karena itu, setiap orang dalam

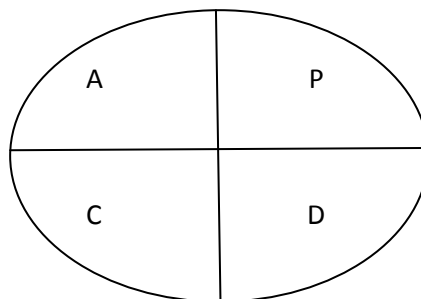
organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlihat dan berpartisipasi, berkarir serta berprestasi dalam tim pengambilan keputusan.

c. Manajemen berdasarkan fakta

Setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan (feelling).

d. Perbaikan berkesinambungan

Setiap perusahaan perlu melakukan proses sistematis dalam melaksanakan perbaikan kesinambungan, sistem yang sering berlaku yaitu siklus PDCA (Plan-do-check-act).²⁹ ditinjau oleh gambar berikut :



Note : A. Melaksanakan perubahan

P. Merencanaan perubahan untuk perbaikan

C. Menguji efek perubahan

D. Melakukan perubahan untuk perbaikan direncanakan

²⁹. Rudy Prihartono, *Konsep Pengendalian Mutu*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012). Hlm 4-5.

3. Komponen/ karakteristik Total Quality Management

Dalam hal menjalankan 4 unsur Total Quality Management diatas ada 10 komponen/ karakteristik bagaimana cara pencapaiannya yaitu :³⁰

a. Fokus pada pelanggan

Dalam Total Quality Management , 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.

b. Obsesi terhadap kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan Total Quality Management , penentu akhir kualitas pelanggan internal dan eksternal. Dengan kualitas yang diterapkan 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 pekerjaan berdasarkan prespektif. “Bagaimana kita dapat melakukannya dengan lebih baik? Bila suatu organisasi terobsesi dengan kualitas, maka berlaku prinsip “good enough is never good enough”

³⁰. Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, Total Quality Management, (Yogyakarta, CV. Andi Offset, 2003), hlm, 15

c. Pendekatan ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan Total Quality Management terutama untuk mendisain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok dugaan (bechmark), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.

d. Komitmen jangka panjang

Total Quality Management 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 Total Quality Management dapat berjalan dengan sukses.

e. Kerjasama tim

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional, sehingga diciptakan persaingan antar departement yang ada dalam organisasi tersebut 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

eksternal. Sementara itu dalam organisasi yang menerapkan Total Quality Management , kerja sama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina baik antara karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintahan, dan masyarakat sekitarnya.

f. Perbaiki 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 dihasilkannya dapat meningkat.

g. Pendidikan dan pelatihan

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.

h. Kebebasan yang terkendali

Dalam Total Quality Management keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan rasa

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

i. Kesatuan tujuan

Supaya Total Quality Management dapat diterapkan dengan baik maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian setiap usaha dapat diatahkan pada 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 mengenai upah dan kondisi kerja.

j. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan Total Quality Management .

Usaha untuk melibatkan karyawan membawa 2 manfaat utama. Pertama : hal ini akan meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang lebih 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 tanggungjawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

Pemberdayaan bukan sekedar berarti melibatkan karyawan tetapi 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.

4. Karakteristik Total Quality Management

Menurut Mundir menjelaskan karakteristik Total Quality Management , diantaranya adalah :³¹

- a. Bergerak secara lebih efektif atas dasar visi dan misinya.
- b. Selalu berusaha memenuhi pelanggan

³¹ . Mundir “ *Konsep Manajemen Mutu Terpadu*” Jurnal, JP3 Vol 2 No.1 Maret 2012. Hlm. 48

- c. Kegiatan bersifat proaktif
- d. Mengejar daya saing
- e. Anggotanya lebih tekun bekerja
- f. Pemimpinnya mendorong karyawan untuk selalu meningkatkan pengetahuan dan kevepatan supaya mutakhir dan relevan dengan tugas.
- g. Perencanaan terpadu, pelaksanaannya dan pengendaliannya terdesentralisasi.

5. Mutu dalam Total Quality Management

Total Quality Management sebagai salah satu pendekatan dalam upaya secara terus –menerus untuk meningkatkan mutu, baik dalam upaya secara terus-menerus untuk meningkatkan mutu, baik dalam perusahaan maupun dalam lembaga pendidikan. Menurut Crosby yang dikutip oleh Prajogo dan Kuat Ismanto, mutu atau kualitas tersebut meliputi :³²

- a. Kualitas dalam proses
- b. Kualitas manusia
- c. Kualitas sistem dan sturktur perusahaan
- d. Kualitas kepemimpinan serta aspek-aspek lain dalam perusahaan

6. Faktor-faktor yang dapat menyebabkan kegagalan Total Quality Management

³². Kuat Ismanto, *Manajemen Syari'ah (Implementasi TQM Dalam Lembaga Keuangan Syariah)*. (Yogyakarta Pustaka Pelajar: 2009). Hlm .67

Adapun faktor yang dapat menyebabkan kegagalan Total Quality Management adalah :³³

- a. Delegasi dan kepemimpinan yang tidak dari manajemen senior
- b. Team Mania.
- c. Proses penyebarluasan
- d. Menggunakan pendekatan yang terbatas dan dogmatis
- e. Harapan yang terlalu berlebihan dan tidak realistis
- f. Empowerment yang bersifat prematur

³³. Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, Total Quality Management, (Yogyakarta, CV. Andi Offset, 2003), hlm, 19.