

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Total Quality Management*

Total quality management secara harafiah berasal dari kata “total “ yang berarti keseluruhan atau terpadu, “*quality*” yang berarti kualitas, dan “*management*” telah disamakan dengan manajemen dalam bahasa Indonesia yang diartikan dengan pengelolaan. Jadi dari asal katanya *total quality management* dapat diartikan manajemen mutu terpadu atau manajemen kualitas terpadu.

2.1.2 *Definisi Total Quality Management*

Total quality management (TQM) dalam istilah Indonesia disebut total manajemen mutu terpadu. *Total quality management* (TQM) diartikan sebagai *Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu sistem yang dapat dikembangkan menjadi pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya (Tjiptono 2003). Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Kepuasan pelanggan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (hasil) yang dirasakan dibandingkan dengan harapannya. *Total quality*

management tidak hanya menekankan pada aspek hasil tetapi juga kualitas manusia dan kualitas prosesnya.

Dimensi-dimensi kualitas menurut Leonard, Parasuraman dan Valarie (dikutip dalam, Raymond McLeod, 1995) adalah sebagai berikut:

1. Berwujud adalah hal-hal yang dilihat pelanggan saat jasa sedang dikerjakan – fasilitas, pegawai, perlengkapan dan peralatan.
2. Keandalan, sama seperti produk harus andal, demikian pula personil jasa harus dapat melakukan pekerjaannya secara konsisten, akurat dan dapat diandalkan.
3. Responsif, pelanggan tidak ingin harus menunggu untuk dilayani.
4. Kepastian, pelanggan mengharapkan personil jasa sopan dan terpelajar. Melalui tindakan dan penampilannya, orang yang menyediakan jasa menampilkan kepercayaan dan keyakinan.
5. *Empathy*, personil jasa harus menunjukkan perhatian yang tulus kepada para pelanggan dan kebutuhan mereka.

Dilihat dari pengertian *total quality management* itu sendiri mempunyai bermacam-macam defenisi yang menekankan *total quality management* sebagai pendekatan utama untuk mendapatkan kepuasan pelanggan dan keuntungan industri.

Gasperz (2002) memberikan defenisi *total quality management* "Suatu cara meningkatkan *performance* secara terus menerus (*continuous performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional

dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia”.

2.1.3 Prinsip Utama dalam *Total Quality Management (TQM)*

Joseph M Juran (dikutip dalam Raymond McLeod, 1995), berpendapat bahwa kualitas dapat disarikan menjadi tiga proses dasar yaitu “Perencanaan kualitas, pengendalian kualitas, dan perbaikan kualitas”. Proses-proses ini disebutnya *trilogi kualitas*. Menurut Tjiptono (2003) ada empat prinsip utama dalam *total quality management (TQM)*, yaitu :

1. Kepuasan Pelanggan

Dalam TQM, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Oleh karena itu segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan.

2. Respek Terhadap Setiap Orang

Karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu setiap orang dalam organisasi diperlukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambilan keputusan.

3. Manajemen Berdasarkan Fakta

Setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan (*feeling*). Ada dua konsep pokok berkaitan dengan hal ini. **Pertama**, prioritas dengan menggunakan data maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang

vital. **Kedua**, variasi atau variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap organisasi.

4. Perbaikan Berkesinambungan

Setiap Perusahaan perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang berlaku yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

Adapun menurut Huarng dan Yao (2002) ada 7 (tujuh) prinsip utama dalam *total quality management (TQM)*, yaitu :

1. Fokus pada konsumen (*Customer Focus*): organisasi tanggap, memenuhi bahkan melampaui kebutuhan dan harapan konsumen, serta mengembangkan komunikasi dengan konsumen.
2. Perbaikan berkelanjutan (*Continuous Improvement*): organisasi menetapkan target perbaikan berkelanjutan, menyelidiki potensi dan proaktif melakukan perbaikan berkelanjutan pada keseluruhan organisasi.
3. Komitmen manajemen (*Management Commitment to Quality*): adalah kemampuan manajemen menerapkan dan memandu visi jangka panjang organisasi, menciptakan dan memelihara lingkungan internal agar karyawan terlibat dalam mencapai tujuan organisasi, ikut berpartisipasi, serta mengakui dan menghargai prestasi karyawan di bidang kualitas.

4. Pelatihan (*Training*): adalah kemampuan organisasi untuk mengenali, melakukan pelatihan dan pengembangan berbasis kualitas yang mengarah pada *multiskill*.
5. Pemberdayaan karyawan (*Employee Empowerment*): adalah suatu proses untuk melibatkan karyawan pada semua level organisasi dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan, serta pengakuan eksistensi karyawan
6. Perbandingan kinerja (*Benchmarking*): studi banding berkesinambungan dan penerapan praktek-praktek yang lebih baik dan mengarah pada keunggulan kompetensi kinerja.
7. Penggunaan piranti statistik (*Statistical tools*): adalah serangkaian metodologi dan praktek perilaku yang mengutamakan pengelolaan proses dalam pengertian aktivitas daripada sekedar hasil.

2.1.4 Manfaat *Total Quality Management*

Penerapan *total quality management* dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan. Dengan melakukan perbaikan kualitas secara terus-menerus maka perusahaan dapat meningkatkan labanya melalui dua rute, **Rute pertama**, yaitu rute pasar. Perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingannya sehingga pangsa pasarnya semakin besar dan harga jualnya dapat lebih tinggi. Kedua hal ini mengarah pada meningkatnya penghasilan sehingga laba yang diperoleh juga semakin besar. **Rute kedua**, perusahaan dapat meningkatkan output yang bebas dari kerusakan melalui upaya perbaikan kualitas.

Hal ini menyebabkan biaya operasi perusahaan berkurang dengan demikian laba yang diperoleh akan meningkat. Berdasarkan uraian di atas, meskipun *total quality management* dapat didefinisikan dalam berbagai versi, namun pada dasarnya *total quality management* merupakan manajemen kualitas yang berfokus pada perbaikan terus menerus untuk memenuhi kepuasan pelanggan. Tanggung jawab untuk manajemen kualitas ada pada semua level dari manajemen, tetapi harus dikendalikan manajemen puncak, dan implementasinya harus melibatkan semua anggota organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, meskipun *total quality management* dapat didefinisikan dalam berbagai versi, namun pada dasarnya *total quality management* merupakan manajemen kualitas yang berfokus pada perbaikan terus menerus untuk memenuhi kepuasan pelanggan. Tanggung jawab untuk manajemen kualitas ada pada semua level dari manajemen, tetapi harus dikendalikan manajemen puncak, dan implementasinya harus melibatkan semua anggota organisasi.

2.1.5 Budaya Kualitas

Untuk memahami pengertian tentang budaya kualitas hendaknya dipahami terlebih dahulu akar dari budaya kualitas yaitu budaya organisasi, karena budaya kualitas merupakan *subset* dari budaya organisasi (Kujala and Ullrank, 2004).

Robbins (2003) mendefinisikan budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Lebih lanjut

dinyatakan bahwa sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi. Menurut Robbins (2003) karakteristik budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Inovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan resiko dan membangkitkan ide karyawan.
2. Perhatian terhadap detil (*Attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
4. Berorientasi kepada manusia (*People orientation*), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.
5. Berorientasi tim (*Team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.
6. Agresifitas (*Aggressiveness*), adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya. karyawan didorong untuk mencapai produktivitas optimal.

7. *Stabilitas (Stability)*, adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan *status quo* sebagai kontra dari pertumbuhan.

Sedangkan Cameron dan Quinn (1999), telah mengadopsi kompetensi kerangka kerja nilai-nilai (*Competing Values Framework / CVF*) berdasarkan pandangan bahwa budaya organisasi tersusun atas nilai dan kepercayaan yang dianut oleh anggota organisasi. Sebuah organisasi menunjukkan beberapa karakteristik yang dikelompokkan ke dalam empat tipe:

1. *Clan*: Budaya yang berdasarkan norma-norma dan nilai-nilai yang berkaitan dengan afiliasi dan kelompok kerja.
2. *Adhocracy*: Budaya yang berdasarkan keterbukaan atas perubahan dan pengambilan resiko.
3. *Hierarchical*: Budaya yang merefleksikan nilai-nilai dan norma-norma yang berkaitan dengan birokrasi, seperti halnya pengendalian, stabilitas, dan keamanan.
4. *Market*: Budaya yang menekankan pada produktivitas dan efisiensi.

Beragamnya definisi budaya organisasi yang dikemukakan para ahli menggambarkan kompleksitas budaya organisasi itu sendiri. Diperlukan upaya menghasilkan budaya yang kondusif bagi perbaikan berkelanjutan dimana setiap orang dapat berpartisipasi. Jaminan kualitas juga perlu dintegrasikan ke dalam semua proses dan fungsi organisasi. Semua itu memerlukan perubahan perilaku orang, sikap mental dan praktek pekerjaan dalam berbagai cara.

Merubah perilaku dan sikap mental orang adalah salah satu tugas manajemen yang paling sulit, memerlukan kekuatan besar dan ketrampilan

persuatif dan memotivasi. Kesungguhan juga diperlukan dalam memfasilitasi dan mengelola perubahan budaya menuju ke arah budaya kualitas (Dale, 2003).

Adapun pengertian budaya kualitas itu sendiri menurut Goetsch *et. al.* (2002) adalah sistem nilai organisasi yang menghasilkan suatu lingkungan yang kondusif bagi pembentukan dan perbaikan kualitas secara terus menerus. Budaya kualitas terdiri dari filosofi, keyakinan, sikap, norma, tradisi, prosedur, dan harapan untuk meningkatkan kualitas.

Boan (2004) telah mengembangkan budaya kualitas melalui pendekatan efektivitas kinerja kelompok, ada lima faktor-faktor dinamis yang diyakini merupakan komponen budaya kualitas dan merupakan dasar bagi pengembangan partisipasi, yaitu:

1. *Shared mental model*: visi atau representasi kelompok yang ditunjukkan oleh anggotanya dan membantu orang-orang menetapkan tujuan untuk kemajuan kelompok. Hal ini penting bagi motivasi dan pemberdayaan kelompok.
2. *Perception*: persepsi merupakan pandangan yang ditunjukkan budaya kelompok, apa yang menjadi perhatian mereka berdasarkan apa yang telah dilihatnya.
3. *Communication*: kelompok yang efektif ditunjukkan oleh aktivitas dasar maupun perilaku komunikasi yang kompleks.
4. *Hierarchy*: Kelompok yang terorganisir melalui pendistribusian tanggung jawab dan pengambilan keputusan secara non-hierarki.

5. *Leadership*: kepemimpinan bagi kualitas, yaitu kepemimpinan yang mengkomunikasikan kualitas dengan jelas dan semua harapan yang berkaitan dengan perilaku mendukung kualitas merupakan nilai-nilai utama organisasi. Kebutuhan dukungan dan partisipasi kepemimpinan bagi peningkatan kualitas harus diketahui dan dipahamin dengan baik.

Selanjutnya untuk lebih memahami operasional budaya kualitas, sashkin dan kiser dalam Hardjosoedarmo (2004), telah menguraikan kompleksitas budaya kualitas tersebut ke dalam delapan unsur budaya:

1. Informasi mengenai kualitas harus digunakan untuk perbaikan, bukan untuk mengadili atau mengawasi anggota.
2. Kewenangan harus berimbang dengan tanggung jawab.
3. Harus ada penghargaan terhadap hasil yang dicapai.
4. Kerjasama, bukan persaingan yang menjadi dasar bagi bekerja kelompok.
5. Karyawan harus memperoleh jaminan keamanan kerja.
6. Harus terdapat iklim keadilan.
7. Kompensasi harus adil.
8. Setiap anggota organisasi harus mempunyai rasa ikut memiliki organisasi.

Hampir sama dengan unsur-unsur tersebut, Metri (2005) juga telah mengelompokkan faktor-faktor budaya kualitas yang terdiri dari: informasi untuk peningkatan, kewenangan yang sama atas tanggung jawab, Jaminan kerja, iklim yang fair, kompensasi yang adil, kerja sama, kolaborasi, pembelajaran dan keterlibatan, kepemilikan. Hal tersebut dikembangkan dalam bentuk budaya

organisasi sehingga akan meningkatkan produktivitas, kualitas, dan kepuasan konsumen dan karyawan.

Sedangkan karakteristik budaya kualitas menurut Tjiptono dan Anastasia (2003), adalah sebagai berikut :

1. Perilaku sesuai dengan slogan.
2. Masukan dari pelanggan secara aktif diminta dan digunakan untuk meningkatkan kualitas secara terus menerus.
3. Para karyawan dilibatkan dan diberdayakan.
4. Pekerjaan dilakukan dalam suatu tim.
5. Manajer level eksekutif diikutsertakan dan dilibatkan: tanggung jawab kualitas tidak didelegasikan.
6. Sumber daya yang memadai disediakan dimanapun dan kapanpun dibutuhkan untuk menjamin perbaikan kualitas secara terus menerus.
7. Pendidikan dan pelatihan diadakan agar para karyawan pada semua level memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas secara terus menerus.
8. Sistem penghargaan dan promosi didasarkan pada kontribusi terhadap perbaikan kualitas secara terus menerus.
9. Rekan kerja dipandang sebagai pelanggan internal.
10. Pemasok diperlakukan sebagai mitra kerja.

Lebih lanjut Tjiptono dan Anastasia (2003), menjelaskan bahwa pembentukan budaya kualitas mengubah budaya organisasi dari yang tradisional menuju budaya kualitas memerlukan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi perubahan-perubahan yang yang dibutuhkan: budaya kualitas menentukan bagaimana orang-orang di dalamnya berperilaku, menanggapi masalah, dan saling berinteraksi. Perlu dilakukan penilaian secara komprehensif apakah organisasi yang bersangkutan telah memiliki karakteristik budaya kualitas.
2. Menuliskan perubahan-perubahan yang direncanakan: penilaian secara komprehensif budaya organisasi yang ada saat ini juga mengidentifikasi perbaikan-perbaikan yang perlu dilakukan. Perbaikan ini membutuhkan perubahan dalam *status quo*. Perubahan ini didaftar tanpa disertai keterangan atau penjelasan.
3. Mengembangkan suatu rencana untuk melakukan perubahan: rencana untuk melakukan perubahan dikembangkan berdasarkan model Siapa-Kapan-Dimana-Bagaimana. Masing-masing elemen tersebut merupakan bagian penting dari rencana.
4. Memahami proses transisi emosional: manajemen harus memahami fase-fase transisi emosional yang dilewati seseorang bila menghadapi perubahan. Transisi emosional terdiri atas tujuh fase, yaitu: goncangan (*shock*), penolakan (*denial*), realisasi (*realization*), penerimaan (*acceptance*), pembangunan kembali (*rebuilding*), pemahaman (*understanding*), dan penyembuhan (*recovery*).
5. Mengidentifikasi orang kunci dan menjadikan mereka pendukung perubahan: orang kunci adalah orang-orang yang dapat mempermudah maupun menghambat pelaksanaan perubahan tersebut. Orang kunci harus

diidentifikasi, dilibatkan, dan diberi kesempatan untuk menyampaikan pendapat dan permasalahan.

6. Menerapkan *hearts and minds approach*: orang cenderung bereaksi terhadap perubahan lebih banyak berdasarkan level emosional (*hearts*) daripada level intelektual (*minds*), paling tidak pada permulaannya. Oleh karena itu para pendukung perubahan perlu menerapkan strategi komunikasi yang rutin dan terbuka.
7. Menerapkan strategi *courtship* (kemesraan): merupakan tahap dimana suatu hubungan berjalan secara lamban tetapi berarti ke arah yang diharapkan.
8. Memberikan dukungan: strategi ini meliputi dukungan material, moral, emosional yang dibutuhkan orang dalam menjalani perubahan.

Dalam manajemen Sumberdaya Manusia, karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual. Didukung dengan Manajemen SDM yang tepat, sistem dan teknologi, strategi perusahaan dan logistik, kinerja individu-individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi yang baik pula.

Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama apabila budaya organisasi mendukung strategi organisasi, dalam hal ini implementasi TQM, dan bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat dan pada akhirnya budaya juga organisasi akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Adanya keterkaitan hubungan antara budaya korporat dengan kinerja organisasi dapat dijelaskan dalam model diagnosis budaya organisasi Tiernay, bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi makin baik pula kinerja organisasi tersebut (Moelyono 2003).

2.1.6 Kinerja Karyawan

Menurut Robin (2003) kinerja adalah fungsi interaksi antara kemampuan dan motivasi. Disamping motivasi, juga perlu dipertimbangkan kemampuan (kecerdasan dan ketrampilan) untuk menjelaskan dan menilai kinerja pegawai. Kesempatan berkinerja perlu lebih diperkuatkan meskipun seorang pegawai mungkin bersedia dan mampu. Hal ini untuk menghindari adanya kendala kinerja.

Pengertian kinerja menurut Gomes (2003), adalah “*out come* yang dihasilkan dari suatu fungsi pekerjaan dalam suatu periode waktu tertentu atau pada saat ini”. Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional yang diambil. Menurut Gomes (2003), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai antara lain :

1. *Quantity of work* (kuantitas kerja)
2. *Quality of work* (kualitas kerja)
3. *Job knowledge* (pengetahuan pekerjaan)
4. *Creativeness* (kreativitas)

5. *Cooperation* (kooperatif)
6. *Initiative* (inisiatif)
7. *Personal qualities* (kualitas personal)

Kinerja individu dinilai secara rutin lewat proses evaluasi hasil kerja (Robbin, 2006). Penilaian kinerja memungkinkan untuk bersama-sama antara atasan dan bawahan dalam menyusun suatu rencana untuk memperbaiki hasil yang telah dicapai (Dessler, 2007). Penilaian kinerja (*performance appraisal*) memainkan peranan yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja di tempat kerja. Pegawai menginginkan umpan balik berkenaan dengan prestasi mereka. Jika kinerja tidak sesuai standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kembali kemajuan pegawai dan menyusun rencana peningkatan kinerja. Menurut (Arthur & Bohlander, 2004, dalam Candrama, 2011) indikator dalam variabel kinerja adalah:

1. *Overall quality* adalah persepsi karyawan terhadap kualitas hasil kerja secara keseluruhan. Persepsi kualitas merupakan gambaran keseluruhan terhadap persepsi *input* dan *output* pada suatu proses. Input berupa segala sumberdaya yang digunakan untuk melakukan suatu proses sedangkan output merupakan hasil (*outcome*) dari suatu proses.
2. *Reliability* adalah persepsi karyawan terhadap kualitas kerja yang diperoleh karyawan tersebut akurat/sesuai informasi yang ada dan dapat dipercaya. *Reliability* merupakan konsistensi hasil perbandingan *input* terhadap *output*. Semakin stabil hasil yang diperoleh maka semakin konsistens.

3. *Employee quality* adalah persepsi terhadap kualitas tenaga kerja menyangkut kesesuaian kemampuan dan kapabilitas setelah melaksanakan pekerjaannya. Kualitas pekerja merupakan tingkat kemampuan, kapasitas dan kapabilitas dari karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

2.1.7 *Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan*

Sejak tahun 1980-an *Total Quality Management (TQM)* dikembangkan sebagai salah satu alat untuk memperbaiki kinerja melalui perbaikan kualitas pada seluruh aspek organisasi. Program *Total Quality Management (TQM)* menitikberatkan pada kualitas secara total dalam organisasi. Beberapa perusahaan yang telah menerapkan TQM, ada yang telah berhasil meningkatkan kinerjanya, tetapi ada juga yang belum mampu meningkatkan kinerjanya (Sim dan Killough, 1998), dikutip oleh Hearudin dalam <http://abdulfatah.files.wordpress.com/2008/12/doc>. Hal ini disebabkan oleh penghapusan berbagai macam pemborosan secara signifikan dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan. Disamping itu peran *continuous improvement* pada perusahaan secara terus menerus dapat memperbaiki tingkat kinerja dan mengurangi tingkat kesalahan kerja. *Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya (Tjiptono dan Anastasia, 2003).

2.1.8 Total Quality Management (TQM) dan Budaya Kualitas

Pendekatan TQM juga sangat berorientasi pada manajemen orang. Implementasi TQM mensyaratkan berbagai perubahan organisasional dan manajerial total serta fundamental yang mencakup: misi, visi, orientasi strategik, dan berbagai praktek manajemen vital lainnya.

Beberapa ahli mendiskripsikan TQM melalui pendekatan budaya, diantaranya menurut Dessler (2007), *Total Quality Manajement* merupakan fokus seluruh perusahaan untuk memenuhi bahkan melebihi harapan pelanggan dan benar-benar berusaha mengurangi biaya yang disebabkan mutu jelek dengan membentuk sistem manajemen baru dan budaya perusahaan.

Selanjutnya menurut Padhi (2004), TQM didiskripsikan sebagai budaya, sikap mental, dan pengorganisasian suatu perusahaan yang berusaha untuk menarik konsumen dengan produk dan pelayanan yang memuaskan kebutuhan mereka. Budaya kualitas diperlukan pada semua aspek operasional perusahaan, proses dikerjakan dengan benar sejak awal, produk cacat dan pemborosan dihilangkan dari operasi.

Hubungan implementasi TQM dengan budaya kualitas antara lain dijelaskan oleh Hardjosoedarmo (2004), bahwa dengan melaksanakan prinsip-prinsip TQM maka akan dapat diciptakan iklim yang kondusif bagi perwujudan budaya kualitas sebagai berikut:

1. Tata laku anggota organisasi akan berubah: Sesudah semua sistem ditenahi dan kepemimpinan cukup kuat maka karyawan yang telah dididik dan diberdayakan lambat laun akan menunjukkan tata laku kualitas dan

mulai mengembangkan kebiasaan kerja yang baik. Tata laku karyawan yang baik tersebut perlu diinternalisasi dan dipelihara dengan menjaga lingkungan kerja yang kondusif.

2. Di kalangan para karyawan akan terbentuk sikap kualitas: Apabila tata laku yang baik tersebut selalu dipertahankan dan diperkuat sepanjang waktu melalui kepemimpinan serta perbaikan sistem dan pendidikan yang kontinyu maka mereka akan menjadi terinternalisasi dengan sikap dan nilai pribadi yang kondusif terhadap kualitas. Para karyawan akan mulai mengerti dan menghargai mengapa mereka harus selalu mengerjakan pekerjaannya secara benar sejak awal, di samping baik untuk dirinya juga baik untuk organisasinya.
3. Di dalam organisasi dapat diciptakan budaya kualitas: Jika sikap kualitas telah berkembang sepanjang waktu dan menyebar di kalangan karyawan maka perubahan ini akhirnya akan menuju budaya kualitas. Tahap ini biasanya terjadi setelah beberapa tahun implementasi (Cortada, 1993).

Menurut Lawson (2004), sejumlah area dalam implementasi TQM sebagaimana tertuang dalam klausul-klausul ISO 9001:2000 yang secara signifikan akan mempengaruhi terbentuknya budaya kualitas, diantaranya adalah: keterlibatan manajemen puncak; fokus pada konsumen; komunikasi; manajemen sumberdaya manusia; lingkungan kerja dan manajemen; pengukuran, analisis, dan peningkatan.

Litwin dan Stringer (2007), mencoba untuk membangkitkan kesadaran manusia agar bekerja baik dan lebih baik. Mereka tidak memulai implementasi

TQM dari struktur atau proses tetapi melalui pendekatan manusia, persepsi yang diyakini dan bagaimana persepsi tersebut mempengaruhi perilaku.

2.1.9 Budaya Kualitas dan Kinerja Karyawan

Parncharoen, *et, al.* (2005, dalam Munizu, 2010) telah membandingkan dampak nilai-nilai budaya pada keberhasilan implementasi TQM di Australia dengan di Thailand. Hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa: desain organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan TQM; perbedaan signifikan antara model desain organisasi di Australia dan Thailand pada keberhasilan TQM lebih karena perbedaan budaya, menunjukkan fakta bahwa budaya mempengaruhi orang-orang berfikir dan berperilaku; perbedaan substansial kedua model tersebut adalah pengaruh sentralisasi pada keberhasilan TQM lebih nyata di Australia daripada di Thailand, sedangkan pengaruh formalisasi dan sistem pengupahan lebih nyata di Thailand daripada di Australia.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya, penelitian yang telah dilakukan oleh Jabnon dan Sedrani (2005) menambahkan variabel kinerja organisasi sebagai indikator keberhasilan implementasi TQM, selain variabel TQM dan budaya organisasi. Penelitian ini diawali dengan analisis faktor terhadap praktek TQM dan budaya organisasi menghasilkan empat dimensi TQM dan lima dimensi budaya. Hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa: fokus pada konsumen dan perbaikan berkelanjutan mempunyai koefisien korelasi yang paling tinggi terhadap keseluruhan kinerja; kedua dimensi TQM tersebut dan dimensi budaya (orientasi pada manusia) mempunyai efek kombinasi dan mempunyai kontribusi

dalam menurunkan komplain konsumen, meningkatkan reliabilitas, dan profitabilitas; sedangkan fokus pada konsumen dan perbaikan berkelanjutan dan interaksinya dengan dimensi budaya (kemampuan daya saing) mempunyai kontribusi dalam meningkatkan pangsa pasar.

2.2 Penelitian Terdahulu

Rahmiawati (2010) melakukan penelitian mengenai implikasi praktek TQM terhadap daya saing, kepuasan konsumen, dan kinerja bisnis pada perusahaan manufaktur di kota Makassar. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa praktek TQM yang baik dapat meningkatkan daya saing, kepuasan konsumen, dan kinerja bisnis. Meskipun daya saing secara langsung tidak memiliki pengaruh yang nyata terhadap kinerja bisnis, akan tetapi daya saing mampu meningkatkan kinerja bisnis melalui kepuasan konsumen.

Indraswari (2007) dalam penelitiannya yang berjudul "Pengaruh Penerapan Manajemen Mutu ISO 9001:2000 Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PTPN VIII Gunung Mas Bogor. Penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modelling* (SEM). Hasil Penelitian ini menjelaskan bahwa Penerapan Manajemen Mutu ISO 9001:2000 pada PTPN VIII Gunung Mas Bogor mempengaruhi produktivitas kerja karyawan sebesar 36%. Peubah komunikasi dan koordinasi mempunyai kontribusi paling besar membentuk Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2000 dan kontribusi terbesar terhadap produktivitas diberikan oleh peubah kemampuan kerja dan peubah lingkungan kerja memberikan kontribusi yang paling kecil.

Munizu (2010) melakukan penelitian tentang praktik TQM dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, maka dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel praktik TQM yang terdiri atas (1) kepemimpinan; (2) perencanaan strategis; (3) fokus pada pelanggan; (4) informasi dan analisis; (5) manajemen sumber daya manusia; dan (6) manajemen proses mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini merupakan indikasi bahwa derajat meningkat atau menurunnya kinerja karyawan sangat ditentukan oleh variabel-variabel TQM tersebut. Faktor kepemimpinan (*leadership*) manajemen yang diwujudkan dalam bentuk dukungan yang kuat adalah sangat penting bagi keberhasilan implementasi praktik TQM. Konsistensi dalam hal keterlibatan secara total manajemen dan karyawan sangat diperlukan dalam aktivitas manajemen mutu. Sehingga praktik TQM yang efektif disamping mampu meningkatkan kinerja karyawan, juga dapat mendorong perusahaan untuk menyediakan produk yang berkualitas dibanding pesaing.

Chairany dan Lestari (2011) meneliti tentang pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja perusahaan melalui kepemimpinan dan perilaku produktif karyawan (Studi pada Perusahaan Manufaktur dan Jasa di Makassar) yang bertujuan untuk menemukan bukti empiris yang menunjukkan bahwa penerapan TQM berdampak positif yang signifikan terhadap kinerja perusahaan dengan kepemimpinan dan perilaku karyawan produktif sebagai variabel moderat. Data primer diperoleh dari penelitian ini kemudian dianalisis dengan menggunakan Model Persamaan Struktural (SEM) dengan bantuan

perangkat lunak AMOS 16,0. Hasil penelitian dan analisis ini adalah untuk mengetahui bahwa penerapan TQM dapat memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan perilaku produktif karyawan yang memoderasi hubungan antara TQM dengan kinerja perusahaan sehingga berpengaruh positif dan signifikan. Sementara kepemimpinan dan perilaku produktif karyawan tidak memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

2.3 Hipotesis

Berdasarkan dari beberapa penelitian terdahulu, maka hipotesis alternatifnya sebagai berikut:

- H1 : Diduga penerapan prinsip-prinsip *Total Quality Management* yang terdiri dari: kepuasan pelanggan, respek terhadap setiap orang, manajemen berdasarkan fakta, dan perbaikan berkesinambungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kualitas.
- H2 : Diduga penerapan prinsip-prinsip *Total Quality Management* yang terdiri dari: kepuasan pelanggan, respek terhadap setiap orang, manajemen berdasarkan fakta, dan perbaikan berkesinambungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H3 : Diduga budaya kualitas berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H4 : Diduga penerapan prinsip-prinsip *Total Quality Management* yang terdiri dari: kepuasan pelanggan, perbaikan berkesinambungan, respek pada

setiap orang dan manajemen berdasarkan fakta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi budaya kualitas.

Gambar 2.1 berikut ini menyajikan model penelitian mengenai hubungan antara aspek-aspek TQM sebagai variabel independen dengan kinerja karyawan sebagai variabel dependen dan budaya kualitas sebagai variabel intervening.

Gambar 2.1
Kerangka Konseptual Penerapan TQM Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Budaya Kualitas

