

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1 Manajemen Mutu Terpadu

2.1.1 Konsep Mutu

Orientasi setiap perusahaan dalam menjalankan kegiatan produksinya adalah pada kepuasan konsumen. Kepuasan konsumen mempunyai hubungan erat dengan mutu barang atau jasa. Menurut Juran (1995), mutu produk adalah kecocokan penggunaan produk untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Kecocokan penggunaan suatu produk adalah apabila produk mempunyai daya tahan penggunaannya lama, produk yang digunakan akan meningkatkan citra atau status konsumen yang memakainya, produknya tidak mudah rusak, adanya jaminan kualitas dan sesuai etika bila digunakan. Kecocokan penggunaan produk seperti dikemukakan diatas memiliki dua aspek utama, yaitu:

1) Ciri-ciri produk yang memenuhi permintaan pelanggan.

Ciri-ciri produk berkualitas tinggi apabila memiliki ciri-ciri produk yang khusus atau istimewa, berbeda dari produk pesaing dan dapat memenuhi harapan atau tuntutan sehingga dapat memuaskan pelanggan. Kualitas yang lebih tinggi memungkinkan perusahaan untuk: meningkatkan kepuasan konsumen, menjadikan produk terjual, mampu menghadapi persaingan dan mampu meningkatkan pangsa pasar dan volume penjualan.

2) Bebas dari kelemahan

Suatu produk berkualitas tinggi apabila di dalam produk tidak terdapat kelemahan, tidak ada yang cacat sedikit pun. Kualitas yang tinggi memungkinkan perusahaan untuk :

- a) Mengurangi tingkat kesalahan, baik pada subsistem produksi, pengolahan maupun subsistem pemasaran hasil.
- b) Mengurangi pemborosan-pemborosan dalam hal penggunaan input, proses produksi dan pemasaran hasil.
- c) Mengurangi kegagalan hasil
- d) Memperpendek waktu penempatan produk baru di pasar
- e) Mengurangi ketidakpuasan pelanggan.

Sementara menurut Crosby seperti dikutip oleh Nasution (2004), menyatakan bahwa mutu adalah sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan. Suatu produk memiliki kualitas atau mutu apabila sesuai dengan standar kualitas yang telah ditentukan. Standar kualitas meliputi bahan baku, proses produksi dan barang jadi.

Berbeda dengan Juran dan Crosby, menurut Deming seperti dikutip oleh Nasution (2004) mendefinisikan mutu sebagai kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen. Perusahaan harus benar-benar dapat memahami apa yang dibutuhkan konsumen atas suatu produk yang akan dihasilkan. Menurut Ishikawa dalam Natalia (2002), mutu adalah tingkat kemampuan dalam menilai produk untuk memuaskan kebutuhan dan harapan konsumen.

Harapan konsumen pada suatu produk selalu berubah, sehingga mutu produk juga harus berubah atau disesuaikan. Dengan perubahan mutu tersebut, diperlukan perubahan atau peningkatan keterampilan tenaga kerja, perubahan proses produksi dan tugas, serta perubahan lingkungan perusahaan agar produk dapat memenuhi atau melebihi harapan konsumen.

Menurut Garvin dan Davis seperti dikutip oleh Nasution (2004), menyatakan bahwa mutu adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia atau tenaga kerja, proses dan tugas serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumen.

Meskipun tidak ada definisi tentang mutu yang diterima secara universal, namun dari definisi mutu diatas terdapat beberapa persamaan yaitu mutu mencakup usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan, mutu mencakup produk, jasa manusia, proses dan lingkungan, mutu merupakan kondisi yang selalu berubah.

Pentingnya mutu dapat dijelaskan dari dua sudut, yaitu sudut manajemen operasional dan manajemen pemasaran. Dilihat dari sudut manajemen operasional, kualitas produk merupakan salah satu kebijaksanaan penting dalam meningkatkan daya saing produk yang harus memberi kepuasan kepada konsumen melebihi atau paling tidak sama dengan mutu dari produk pesaing. Dilihat dari sudut manajemen pemasaran, mutu produk merupakan salah satu unsur utama dalam bauran pemasaran yaitu produk, harga, promosi dan saluran distribusi yang dapat meningkatkan volume penjualan dan memperluas pangsa pasar perusahaan.

Berdasarkan definisi-definisi tentang mutu yang telah dikemukakan, maka kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa mutu merupakan gabungan sifat-sifat khas dari suatu produk atau yang bisa disebut karakteristik yang dapat membedakan produk yang satu dengan yang lain, yang biasa dijadikan strategi bagi perusahaan untuk memiliki keunggulan di pasar dan pada akhirnya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan konsumen serta memberikan keuntungan bagi perusahaan.

2.1.2 Pengertian Manajemen Mutu Terpadu

Manajemen mutu terpadu merupakan, sistem manajemen yang mengangkat sesuatu sebagai strategi (*strategy*) usaha yang berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan cara melibatkan pelanggan dan seluruh anggota organisasi.

Menurut Malthis dan Jackson (2001) menyatakan: Manajemen Mutu Terpadu (TQM) adalah proses manajemen komprehensif yang berfokus pada perbaikan yang terus menerus dari aktifitas organisasi untuk menajamkan kualitas dan jasa yang ditawarkan.

Sedangkan menurut Gaspersz (2005) menyatakan bahwa: Manajemen mutu terpadu merupakan pendekatan manajemen sistematis yang berorientasi pada organisasi, pelanggan dan pasar melalui kombinasi menciptakan peningkatan secara signifikan dalam kualitas, produktifitas manajemen adalah merupakan antara pencarian fakta praktis dan penyelesaian masalah, guna menciptakan peningkatan secara signifikan dalam kualitas, produktifitas dan kinerja lain dari organisasi.

Total Quality Management (TQM) adalah suatu cara meningkatkan performansi 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. Definisi lainnya menyatakan TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia dan lingkungannya (Tjiptono dan Diana 2001).

Menurut Tjiptono (2003:4) mengatakan bahwa *Total Quality Management* (TQM) sebagai suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya.

Menurut Hansen dan Mowen (2006:16) menjelaskan bahwa *Total Quality Management* adalah perbaikan berkelanjutan yang mana hal ini adalah sesuatu yang mendasar sifatnya bagi pengembangan proses manufaktur yang sempurna. Memproduksi produk dan pengurangan pemborosan yang sesuai dengan standar merupakan dua tujuan perusahaan tingkat dunia. Filosofi dari TQM sebenarnya yaitu dimana perusahaan berusaha menciptakan suatu lingkungan yang memungkinkan pekerjajanya menghasilkan produk atau jasa yang sempurna (*zero-defect*) dan mencoba memperbaiki kesalahan dimasa lalu. Penekanan pada kualitas juga telah menciptakan kebutuhan akan adanya suatu sistem akuntansi manajemen yang menyediakan informasi keuangan dan non keuangan tentang kualitas.

Manajemen mutu merupakan satu cara dalam mengelola suatu organisasi yang bersifat komprehensif dan terintegrasi. Manajemen mutu diarahkan dalam rangka: (1) Memenuhi kebutuhan konsumen secara konsisten, dan (2) Mencapai peningkatan secara terus menerus dalam setiap aspek aktivitas organisasi (Tenner dan De Toro, 1992).

Menurut Nasution (2010:22), *Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya.

Management Mutu Terpadu (MMT) memberikan jaminan bagi masyarakat, bahwa organisasi mempunyai tanggung jawab tentang kualitas dan mampu menyediakan mutu lulusan/output yang sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan mereka.

Menurut Prawirosentoso (2004:5) secara sistematis, manajemen mutu terpadu meliputi:

- a) Merancang produk (*product designing*)
- b) Memproduksi secara baik sesuai dengan rencana
- c) Mengirimkan prosuk ke konsumen dalam konsisi baik (*to deliver*)
- d) Pelayanan yang baik kepada konsumen (*good consumer service*)

Berdasarkan beberapa definisi diatas, maka dapat dikatakan bahwa manajemen mutu terpadu (TQM) merupakan suatu pendekatan dalam memperbaiki dan mengembangkan kualitas, produktivitas dan kinerja lain

dalam perusahaan secara terus menerus guna menghasilkan nilai bagi pelanggan dan pencapaian tujuan perusahaan.

2.1.3 Manfaat Manajemen Mutu Terpadu

Menurut Nasution (2010:43), manfaat TQM dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu dapat memperbaiki posisi persaingan dan meningkatkan keluaran bebas dari kerusakan seperti tampak pada gambar berikut:

Gambar 2.1
Manfaat Manajemen Mutu Terpadu



Sumber: Nasution (2010:43)

Total Quality Management memberikan jaminan bagi pelanggan, bahwa organisasi mempunyai tanggung jawab tentang kualitas dan mampu menyediakan produk dan jasa yang sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan mereka. Sebuah organisasi yang memahami mengapa mereka memperkenalkan *Total Quality Management* dapat menerapkan suatu sistem yang fleksibel yang

cocok bagi mereka sendiri dan menyadari manfaat serta keefektifan yang dihasilkan oleh *Total Quality Management*.

Total Quality Management yang efektif harus dapat memastikan bahwa kegiatan-kegiatan bisnis diawasi dan didokumentasikan. Hal ini memungkinkan setiap orang mengetahui apa yang mereka kerjakan dan bagaimana mereka mengerjakannya. Sebagai hasilnya, efisiensi dan pemborosan dapat ditentukan sasarannya dan kemudian dihilangkan. Manfaat *Total Quality Management* yang efektif banyak sekali tetapi hal tersebut hanya dapat direalisasikan oleh perusahaan yang mengenalinya; terikat erat dengan *Total Quality Management*: menyita waktu dan sulit untuk menerapkan sistem hasil pertimbangan sempurna yang sesuai dengan organisasi yang dapat memajukan tujuan-tujuan bisnis.

Berikut ini adalah manfaat-manfaat umum sebuah *Total Quality Management* yang efektif yang telah dipertimbangkan (Faure: 1999), (1) Pelanggan-pelanggan yang puas dan setia karena barang dan jasa selalu diproduksi sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan mereka. (2) Biaya-biaya operasional yang berkurang sebagai akibat pemborosan dihilangkan dan efisiensi ditingkatkan sebagai suatu hasil dari penghapusan ketidaksesuaian. (3) Daya saing dan profitabilitas diperbaiki karena biaya-biaya kegiatan operasional berkurang. (4) Semangat pegawai ditingkatkan karena mereka bekerja dengan efisien.

Adapun keunggulan perusahaan yang menerapkan *total quality management* adalah:

1. *Total Quality Management* mengembangkan konsep kualitas dengan pendekatan totalitas. Kualitas bila dipandang dari sudut pandang konsumen diartikan sebagai kesesuaian.
2. Adanya perubahan dan perbaikan secara terus - menerus dengan menerapkan *Total Quality Management* perusahaan dituntut untuk selalu belajar dan berubah memperbaiki atau meningkatkan kemampuannya.
3. Adanya upaya pencegahan artinya sejak dari perancangan produk, proses hingga menjadi produk akhir menghasilkan produk yang baik tanpa ada produk yang cacat (*zero defect*) sehingga perusahaan mampu mengurangi biaya (*cost reduction*), menghindari pemborosan dan menghasilkan produk secara efektif dan efisien dan pada akhirnya dapat meningkatkan profit bagi perusahaan.

2.1.4 Unsur - Unsur Manajemen Mutu Terpadu

Menurut Nasution (2004:22), dalam penerapan TQM, ada 10 unsur utama yang dikembangkan oleh Goetsch dan Davis (1994) dijelaskan sebagai berikut:

1. Fokus pada pelanggan

Dalam TQM, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan penggerak. 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

Dengan adanya kualitas yang telah ditetapkan, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang telah ditentukan sebelumnya. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada tiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif untuk melakukan segala sesuatunya dengan lebih baik.

3. Pendekatan ilmiah

Pendekatan ilmiah diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut.

4. Komitmen jangka panjang

TQM 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 TQM dapat berjalan dengan sukses.

5. Kerjasama tim (*Teamwork*)

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerjasama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintahan, dan masyarakat sekitarnya.

6. Perbaikan sistem secara berkesinambungan (continuous improvement)
Setiap produk 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 semakin meningkat.

7. Pendidikan dan pelatihan

Dalam menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental untuk dapat berkembang dan bersaing dengan perusahaan lain, apalagi dalam era persaingan global.

8. Kebebasan yang terkendali

Kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.

9. Kesatuan tujuan

Agar TQM dapat diterapkan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian, setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama.

10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM. Menurut Tjiptono dan Anastasia, (2003 : 128), tujuan pelibatan dan pemberdayaan adalah untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk memberikan customer value.

2.1.5 Persyaratan Untuk Melaksanakan TQM

Ada beberapa persyaratan untuk melaksanakan TQM yang meliputi atas komitmen manajemen puncak, adanya *steering committee* dari seluruh bagian organisasi, perencanaan dan publikasi, serta infrastruktur yang mendukung penyebaran dan perbaikan berkesinambungan (Goetsch, 1997:264) (Fandy, 1995:332), yang penjelasannya seperti berikut ini:

1. Komitmen manajemen puncak

Hal utama yang harus ada agar TQM dapat menjadi cara perusahaan menjalankan bisnis adalah komitmen utuh dari manajemen puncak. Komitmen yang dibutuhkan tidak hanya mencakup sumber daya yang dibutuhkan, tetapi juga waktu yang dicurahkan. Manajer puncak minimal harus meluangkan sepertiga waktunya untuk pelaksanaan TQM. Pelaksanaan tersebut tidak dapat didelegasikan kepada pihak lain. Keterlibatan langsung manajer puncak bertujuan untuk memimpin dan menunjukkan bahwa TQM sangat penting bagi perusahaan dan pengalaman belajar, serta dapat mengambil keputusan rasional yang berkaitan dengan perubahan.

2. Komitmen atas sumber daya yang dibutuhkan

Implementasi TQM membutuhkan biaya, yang sebagian besar digunakan untuk pelatihan kadang-kadang diperlukan biaya konsultan.

3. *Organization wide steering committee*

Adanya *steering committee* pada level puncak dalam struktur organisasi yang berfungsi untuk menentukan cara implementasi TQM dan memantau pelaksanaannya. *Steering committee* menetapkan visi dan sasaran organisasi, membentuk tim-tim kerja untuk mencapai sasaran tersebut. Hal yang perlu diperhatikan adalah keterlibatan manajemen agar terdapat kesatuan arah, komando dan tujuan. Pada tahap awal implementasi TQM, perlu dibentuk tim-tim kerja, dan memantau hasil yang dicapai.

4. Perencanaan dan publikasi

steering committee harus mengembangkan hal-hal berikut: pernyataan visi perusahaan, sasaran dan tujuan umum, rencana implementasi TQM, program penghargaan dan pengakuan prestasi serta pendekatan publikasi.

5. Infrastruktur yang mendukung penyebarluasan dan perbaikan terus menerus.

Visi, tujuan, program pengakuan, dan penghargaan atas prestasi serta komunikasi merupakan infrastruktur pendukung yang sangat diperlukan. Selain itu masih ada beberapa infrastruktur lain yang dibutuhkan, yaitu prosedur dan organisasi. Prosedur yang baru harus mendukung budaya kualitas, TQM dan perbaikan yang kontinu. Organisasi harus bersifat fungsional silang berdasarkan proyek tertentu. Proyek tersebut bisa berorientasi pada produk ataupun pelanggan tertentu.

2.1.6 Fase-Fase Implementasi TQM

Implementasi TQM bukanlah suatu pendekatan yang sifatnya langsung jadi atau hasilnya diperoleh dalam waktu sekejap, tetapi membutuhkan suatu proses sistematis. Banyak pakar yang mengemukakan pendapatnya mengenai fase-fase atau tahap-tahap implementasi TQM.

Menurut Cortado (1993:179 - 182), ada lima tahap transformasi yang dilalui suatu perusahaan, yaitu tahap kesadaran awal, implementasi sebagian, aktivitas ekstensif, dan terbaik dalam industri dengan karakteristik tiap tahap. Seperti pada tabel berikut ini:

Tabel 2.1
Karakteristik Lima Tahap Transformasi Dalam Implementasi Total Quality Management (TQM)

Penerapan Awal	Implementasi Sebagian	Aktivitas Intensif	Hasil Nyata	Terbaik Dalam Industri
Baru ada sebagian pengetahuan TQM	Pengetahuan makin berkembang	Setiap orang telah memahami konsep TQM	Integrasi sangat baik	Integrasi Total
Sedikit Pendukung TQM	Usaha sistematis dimulai	Pendekatan telah terpadu	Proses teruji dan efektif	Praktik yang terbaik
Tidak ada rencana	Ada rencana implementasi	Mulai memperoleh hasil-hasil nyata	TQM menjadi budaya perusahaan	Melaksanakan budaya mutu
Tidak ada budaya kualitas	Mulai ada kesuksesan	Budaya perusahaan telah berubah	Hasil-hasil telah tercapai dan kontinu	Hasil-hasil unggul dan kontinu
Belum ada hasil nyata	Budaya perusahaan mengalami perubahan	Empowerment and depelovment bersifat ekstensif	Terorganisasi untuk meningkatkan ekfektivitas dan efisiensi	Meraih kelas dunia
Manajemen komando dan kendali	Manajemen senior mulai memberikan dukungan	Berfokus pada perbaikan kontinu	Berhasil menjadi pemimpin pasar	Penyempurnaan secara kontinu
Inward focused	Delegasi dimulai focus pada pelanggan makin baik			
Waktu	1 -2 Tahun	1 – 2 Tahun	1 -2 Tahun	Kontinu

Sumber: Cortado, J.W. (1993).

2.1.7 Hambatan Implementasi TQM di Indonesia

Hasil analisis implementasi TQM di Indonesia menunjukkan ketidaksempurnaan implementasi TQM dan kurangnya infrastruktur yang mendukung implementasi TQM. Secara umum terdapat beberapa faktor penyebab yang memungkinkan keadaan tersebut (Hessel, 2003:98), yaitu sebagai berikut:

1. Kurangnya komitmen manajemen puncak. Hal ini ditunjukkan dengan dukungan manajemen puncak hanya berpengaruh signifikan pada “manajemen arus proses”. Hal ini menggambarkan manajemen belum menganggap proses produksi merupakan proses yang berhubungan dengan proses-proses lain yang mengakibatkan berbagai proses dalam perusahaan yang belum terpadu.
2. Kurangnya dukungan infrastruktur untuk implementasi TQM. TQM bergerak pada lima dimensi infrastruktur, yaitu hubungan dengan pelanggan (customer chain), dukungan manajemen puncak, manajemen sumber daya manusia hubungan dengan pemasok (supply chain) dengan sikap kerja karyawan. Kelima dimensi infrastruktur tersebut harus dibenahi dengan sebaik-baiknya.
3. *Patial quality management*. Implementasi TQM masih bersifat parsial yang berorientasi hanya pada *little quality*, yaitu hanya dibidang produksi saja. Hal ini menunjukkan implementasi TQM baru terbatas pada bagian produksi saja dan tidak keseluruhan system organisasi yang ada. TQM harus diintegrasikan kedalam strategi yang lebih

dalam. Organisasi bersifat lintas fungsional, melibatkan seluruh karyawan, serta pelanggan dan pemasok yang berorientasi pada *big quality* secara total.

4. Kurangnya pengetahuan tentang konsep TQM yang akan mempersulit karyawan untuk menerima dan menerapkan konsep TQM.
5. Budaya organisasi kurang mendukung implementasi TQM, dimana belum sepenuhnya berfokus pada kepuasan pelanggan. Organisasi belum menganggap perlu untuk menjalin hubungan jangka panjang dengan pelanggan dan pemasok. Kemudian belum menerapkan budaya kualitas di dalam organisasi.
6. Ketidaktepatan implementasi TQM. Ini disebabkan adanya kekhawatiran karyawan mengenai adanya kemungkinan diberhentikan. Jika implementasi TQM karena adanya kekhawatiran pekerja kemungkinan adanya *down-sizing*, dimana pekerja yang tidak memiliki kompetensi akan diberhentikan di organisasi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan tidak terlepas dari penelitian-penelitian terdahulu yang pernah dilakukan sebagai bahan perbandingan dan kajian.

Adapun hasil-hasil penelitian yang dijadikan perbandingan dengan penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 2.2
Tabel Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul penelitian	Variabel Penelitian	Hasil penelitian
1	Sukartini, Endrawat, Reno Fitri Meuthia (2008)	Analisis Penerapan Total Quality Management (TQM) Industri Pertahanan Nasional (<i>Studi Kasus Pada Industri Senjata</i>)	TQM	Secara keseluruhan Industri Senjata telah menerapkan <i>Total Quality Management</i> dengan optimal. Hasil pengembangan analisis TQM pada Obsesi terhadap Kualitas di bagian proses produksi klongsong didapat <i>Current</i> dan <i>Future State Value Stream Map</i> perbaikan Spindle Motor.
2	Sitorus (2002)	Studi Tentang Kajian Manajemen Mutu Terpadu di PT. Indofood Sukses Makmur Divisi Noodle Bandung	Manajemen Mutu Terpadu	Secara keseluruhan ditinjau dari tingkat ketersediaan dan optimalisasi penggunaan MMT di perusahaan, sumber daya manusia merupakan unsur dengan nilai paling tinggi. Sosialisasi visi dan misi di perusahaan telah dilaksanakan dengan baik dan menempati urutan kedua. Karyawan sudah cukup baik dalam melakukan kegiatan sesuai dengan standar yang berlaku dan unsur standar menempati urutan keempat.
3	Renggani (2002)	Penerapan Manajemen Mutu Terpadu di PT. Karya Pangan Gemilang	Manajemen Mutu Terpadu	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengendalian mutu bagian keuangan menempati posisi yang paling baik dalam hal kinerja MMT nya antara lain bagian-bagian lainnya di PT Karya Pangan Gemilang, yang diikuti oleh kepala pabrik, bagian pemasaran, bagian pengadaan, bagian produksi dan yang terakhir adalah pemilik.

Sumber: Data Penelitian, 2018.

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah suatu diagram yang menjelaskan secara garis besar alur logika berjalannya sebuah penelitian. Kerangka pemikiran dibuat berdasarkan pertanyaan penelitian (*research question*), dan merepresentasikan suatu himpunan dari beberapa konsep serta hubungan diantara konsep-konsep tersebut (Polancik, 2009).

Kerangka pemikiran penelitian dapat dilihat pada gambar 2.2 dibawah ini:

Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran Penelitian



2.4 Hipotesis

Berdasarkan permasalahan yang telah dikemukakan diatas serta berbagai teori yang relevan, maka penulis dapat merumuskan hipotesis sebagai berikut :

“Diduga bahwa Penerapan Manajemen Mutu Terpadu pada PT. Ivo Mas Tunggal di PKS Libo Kecamatan Kandis Kabupaten Siak belum berjalan baik”.

