

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1. Total Quality Management

2.1.1. Pengertian Total Quality Management

Dalam istilah Indonesia, *Total Quality Management* (TQM) disebut Manajemen Mutu Terpadu yang juga disebut Manajemen Kualitas Terpadu. Mears dalam Lubis (2005: 17) mendefinisikan *Total Quality Management* (TQM) sebagai suatu sistem yang dilaksanakan dalam jangka panjang dan terus menerus untuk memuaskan konsumen dengan meningkatkan kualitas produk perusahaan. Sementara itu, Ross dalam Lubis (2005: 17) menyatakan bahwa TQM merupakan integrasi seluruh fungsi dan proses organisasi agar tercapai tujuan dari peningkatan kualitas produk yaitu kepuasan pelanggan.

Total Quality Management didefinisikan sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi (Santosa dalam Tjiptono, 2003:4).

Menurut Ishikawa dalam Tjiptono (2003:4), *Total Quality Management* diartikan sebagai: “perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah holistic yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, dan kepuasan pelanggan.”

Menurut Tjiptono (2003:4) *Total Quality Management* dapat diartikan sebagai : “suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk

memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya”

Dari ketiga definisi di atas, *Total Quality Management* merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Total Quality Management* merupakan pendekatan manajemen sistematis yang berorientasi pada organisasi, pelanggan, dan pasar melalui kombinasi antara pencarian fakta praktis dan penyelesaian masalah guna menciptakan peningkatan secara signifikan dalam kualitas, produktifitas dan kinerja lain dalam perusahaan.

Tunggal, A.W (1993) mendefinisikan TQM sebagai mengelola organisasi secara menyeluruh agar organisasi memperoleh keunggulan pada semua produk dan jasa yang penting bagi pelanggan. Catatan penting dari dimensi ini adalah bahwa mutu mencakup keseluruhan organisasi pada setiap hal yang dilakukan organisasi dan bahwa mutu adalah pada akhirnya didefinisikan oleh pelanggan. Sasaran yang ingin dicapai dari peningkatan kualitas produk adalah kepuasan konsumen. TQM memiliki tujuan perbaikan kualitas terus-menerus, disesuaikan dengan perubahan yang menyangkut kebutuhan, keinginan, dan selera konsumen. TQM merupakan pendekatan yang seharusnya dilakukan organisasi masa kini untuk memperbaiki kualitas produknya, menekan biaya produksi dan meningkatkan produktivitasnya.

Menurut Tjiptono dan Anastasia (2003: 4) “TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan

daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya.”

Ibrahim (2000: 22) menyatakan bahwa tujuan dari implementasi TQM adalah untuk memberikan produk atau jasa berkualitas yang memenuhi kebutuhan dan kepuasan pasar konsumen secara berkelanjutan (*sustainable satisfaction*) yang pada gilirannya akan menimbulkan pembelian berkesinambungan sehingga dapat meningkatkan produktivitas produsen mencapai skala ekonomis dengan akibat penurunan biaya produksi.

Implikasi dari hal tersebut diatas bahwa TQM harus mempunyai visi, misi, dan kemampuan untuk mengembangkan pasar yang sudah ada maupun dapat mengantisipasi kebutuhan produk atau jasa yang akan datang, yang saat ini mungkin belum ada sama sekali. Kreativitas dan kemampuan manajemen menciptakan pasar yang akan datang inilah yang dapat menjamin kelangsungan hidup perusahaan sebagai pemimpin atau pionir dalam pasar.

Dengan kata lain, penerapan TQM dalam sebuah perusahaan dapat memberikan manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan. Menurut Tjiptono dan Diana (2003: 10), “yang membedakan TQM dan dengan pendekatan lain dalam menjalankan usaha adalah komponenkomponennya. Komponen inti memiliki sepuluh unsur utama yaitu: fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerja sama tim (*teamwork*), perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, dan adanya keterlibatan pemberdayaan karyawan”.

Pengertian Total Quality Management (TQM) adalah pendekatan manajemen pada suatu organisasi, berfokus pada kualitas dan didasarkan atas partisipasi dari keseluruhan sumber daya manusia dan ditujukan pada kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan dan memberikan manfaat pada anggota, organisasi (sumber daya manusianya) dan masyarakat.

TQM juga diterjemahkan sebagai pendekatan berorientasi pelanggan yang memperkenalkan perubahan manajemen yang sistematis dan perbaikan terus menerus terhadap proses, produk, dan pelayanan suatu organisasi. Proses TQM memiliki *input* yang spesifik (keinginan, kebutuhan, dan harapan pelanggan), mentransformasi (memproses) *input* dalam organisasi untuk memproduksi barang atau jasa yang pada gilirannya memberikan kepuasan kepada pelanggan (*output*).

Konsep TQM tersebut bertolak pada pekerjaan yang diletakkan pada profesionalisme dan spesialisasi. Oleh karena itu, segala hal yang berhubungan dengan pengendalian mutu hanya dikuasai oleh para spesialis kendali mutu. Apabila pengendalian mutu dipertanyakan kepada orang-orang yang di divisi lain suatu perusahaan atau organisasi, selain kendali mutu, orang pasti tidak bisa menjawabnya (Ishikawa, 1992).

Menurut Vincent Gasper (2006: 2) Manajemen kualitas (*Quality Management*) atau Manajemen Kualitas Terpadu (*Total Quality Management = TQM*) didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan kinerja secara terus-menerus (*continuously 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.

TQM merupakan satu sistem yang saat ini mulai diterapkan perusahaan-perusahaan karena dianggap mampu mendukung kinerja manajerialnya. TQM juga dikenal dengan manajemen terpadu. Menurut Ishikawa dalam Nasution (2005: 22), TQM diartikan sebagai perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas, dan kepuasan pelanggan.

TQM merupakan suatu pendekatan untuk meningkatkan daya saing, efisiensi dan fleksibilitas untuk seluruh organisasi, (Oakland, 1989). TQM adalah sistem berkembang, yang terdiri dari praktek, peralatan, dan pelatihan metode untuk mengelola organisasi dalam konteks perubahan yang cepat. Itu sistem menyediakan kepuasan pelanggan dan meningkatkan kinerja organisasi dengan menghilangkan cacat produk dan layanan ngebut.

Total quality adalah philosophy, suatu paradigma total tentang perbaikan kontinu dalam empat dimensi, yaitu:

1. Pengembangan perorangan dan profesional.
2. Hubungan inter-personal.
3. Efektifitas managerial.
4. Produktivitas organisasi.

Pengertian total philosophy diatas ialah bahwa kualitas bukanlah suatu program akan tetapi berakar dalam prinsip-prinsip seperti keyakinan, harapan,

rendah hati, kerja keras, konsisten dalam tujuan, perbaikan, progress, nilai-nilai moral dan kebenaran yang harus menjadi budaya kehidupan organisasi. Apabila seluruh karyawan organisasi tidak menghayati prinsip-prinsip tersebut maka penerapan metode saja tidak cukup untuk membuat produk, jasa dan hubungan kerja yang berkualitas. (Buddy, 1997 :13)

Seperti halnya dengan kualitas, definisi TQM juga ada bermacam-macam. TQM dapat diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan kedalam falsafah holistic yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan (Iahikawa dalam pawitra, 1993, p.135). Definisi lainya menyatakan bahwa TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dan melibatkan seluruh anggota organisasi.

Untuk memudahkan pemahamannya, pengertian TQM dapat dibedakan dalam dua aspek. Aspek pertama menguraikan apa TQM itu dan aspek kedua membahas bagaimana mencapainya. Total quality management merupakan 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 approach hanya dapat dicapai dengan memperhatikan karakteristik TQM berikut ini:

- a. Fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.
- b. Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas.
- c. Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah

- d. Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.
- e. Memiliki komitmen jangka panjang.
- f. Membutuhkan kerja sama tim (teamwork)
- g. Memperbaiki proses secara berkesinambungan.
- h. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.
- i. Memberikan kebebasan yang terkendali.
- j. Memiliki kesatuan tujuan (fandy&anatsya,2003:4)

TQM adalah penerapan metode kuantitatif dan pengetahuan kemanusiaan untuk :

1. Memperbaiki material dan jasa yang menjadi masukan organisasi.
2. Memperbaiki semua proses penting dalam organisasi, dan
3. Memperbaiki upaya memenuhi kebutuhan para pemakai produk dan jasa pada masa kini dan di waktu yang akan datang.(Soewarso, 1999 :1)

Pada dasarnya semua organisasi selalu melakukan perbaikan untuk meningkatkan kinerjanya. Hal tersebut dilakukan secara gradual, bertahap, dan secara berkelanjutan. Namun, peningkatan dengan cara bertahap dirasakan kurang memadai apabila ingin mengambil posisi didepan, dihadapkan pada pesaingnya. Untuk itu, perlu dilakukan perubahan secara menyeluruh terhadap seluruh proses kinerja organisasi. Inilah merupakan usaha yang dinamakan total quality management.(Wibowo,2011:149)

Pendapat para pakar tentang pengertian tentang total quality management sangat beragam. Menurut pandangan J.Paul Peter dan James H.donnelly Jr ; total quality management merupakan komitmen organisasi untuk memuaskan

pelanggan dengan secara berkelanjutan memperbaiki setiap proses bisnis yang terkait dengan penyampaian barang atau jasa.

Pengertian lain yang merumuskan total quality management sebagai pencapaian kepuasan pelanggan secara konstan melalui perbaikan secara berkelanjutan dari semua proses organisasional. Dari pandangan pakar-pakar tersebut, dapat disimpulkan bahwa Total quality management adalah suatu strategi organisasi untuk memberikan komitmennya pada peningkatan kepuasan pelanggan secara berkelanjutan memperbaiki proses organisasional. (Wibowo, 2011:150)

2.1.2. Prinsip-prinsip umum dan Pendekatan TQM

Ruang lingkup TQM mengandung beberapa prinsip umum yang dapat dijabarkan sebagai berikut (Wibowo, 2011:152):

1. *Quality leadership*: kepemimpinan berkualitas tinggi
2. *Stakeholder focus*: focus kepada kepentingan semua pemegang saham, sedluruh karyawan perusahaan, pemasok, konsumen, serta masyarakat pada umumnya.
3. *Integrated business strategy*: falsafah dan perencanaan kualitas sudah diintegrasikan dalam strategi bisnis.
4. *Teamwork*: memelihara kerjasama yang baik dalam tim.
5. *Empowerment*: kemampuan memberikan kepercayaan dan wewenang.
6. *Process management*: manajemen proses dengan kualitas tinggi.
7. *Asset management*: manajemen asset yang efisien
8. *Continuous improvement*: perbaikan kualitas terus menerus.
9. *Learning organization*: menanamkan paradigma

10. gm untuk belajar terus
11. *Measurement*: pengukuran semua langkah-tahap proses untuk mengetahui dimana dan bilamana diperlukan perbaikan untuk mencapai standar kualitas yang telah disetujui.
12. *Added value*: menciptakan nilai tambah produk/ jasa yang bermanfaat bagi konsumen dan menguntungkan bagi produsen.

Sedangkan pendekatan TQM dilakukan berdasarkan enam konsep dasar yaitu:

1. Suatu manajemen yang mempunyai komitmen dan terlibat penuh untuk memberi dukungan organisasi dari atas kebawah.
2. Suatu fokus terus menerus kekonsumen internal dan eksternal.
3. Melibatkan dan memberdayakan seluruh SDM organisasi secara efektif.
4. Perbaikan kontinu / terus menerus dari seluruh proses bisnis dan proses produksi.
5. Melibatkan para pemasok / suppliers sebagai mitra kerja.
6. Menentukan sistem pengukuran untuk semua proses

2.1.3. Karakteristik *Total Quality Management*

Ada sepuluh karakteristik TQM yang dikembangkan oleh Goetsch dan Davis dalam Tjiptono (2003:15):

a. Fokus pada pelanggan

Dalam 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.

b. Obsesi terhadap kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, pelanggan internal dan eksternal menentukan kualitas. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan mereka. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif.

c. Pendekatan ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain 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 duga (benchmark), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.

d. 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.

e. Kerjasama tim

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional seringkali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Sementara itu, dalam organisasi yang menerapkan

TQM, kerjasama tim, kemitraan, dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.

f. Perbaikan 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 makin meningkat.

g. Pendidikan dan pelatihan

Dewasa ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan karyawan. Kondisi seperti itu menyebabkan perusahaan yang bersangkutan tidak berkembang dan sulit bersaing dengan perusahaan lainnya, apalagi dalam era persaingan global. Sedangkan dalam organisasi yang menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

h. Kebebasan yang terkendali

Dalam TQM, 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. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan

tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.

i. Kesatuan tujuan

Supaya 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.

j. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dapat 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 serta meningkatkan „rasa memiliki“ dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

2.1.4. Tujuan dan Manfaat TQM

Tujuan TQM adalah untuk memberikan produk atau jasa berkualitas yang memenuhi kebutuhan dan kepuasan pasar konsumen terus menerus yang pada gilirannya akan menumbuhkan pembelian berkesinambungan sehingga dapat meningkatkan produktivitas produsen dengan akibat penurunan biaya produksi.

Implikasi dari hal di atas adalah bahwa manajemen TQM harus mempunyai visi, misi dan kemampuan untuk mengembangkan pasar yang sudah ada, maupun dapat mengantisipasi kebutuhan produk atau jasa yang akan datang, yang saat ini

mungkin belum ada sama sekali. Kreativitas dan kemampuan manajemen menciptakan pasar kebutuhan yang akan datang inilah yang akan bias menjamin kelangsungan hidup perusahaan sebagai pemimpin atau pionir dalam pasar tersebut.

Menanam budaya TQM dalam suatu organisasi memang tidak mudah karena heterogenitas latar belakang anggota organisasi dari segi pendidikan, pengalaman, budaya dan tradisi nilai yang dibawa serta. Oleh karena itu penanaman budaya TQM memerlukan kesabaran dan keuletan karena membutuhkan waktu yang cukup panjang. Namun demikian hal ini adalah sasaran yang harus dicapai demi peningkatan kualitas, produktivitas dan daya saing organisasi untuk bertahan hidup dalam arena persaingan lokal, regional, dan global.

Banyak manfaat yang didapat diperoleh dari penerapan total quality management khususnya bagi pelanggan, perusahaan maupun bagi staf dan karyawan. Manfaat tersebut didasarkan pada sistem kerja dari program total quality management yang berlandaskan pada perbaikan berkesinambungan atau berkelanjutan, hal ini mengurangi berbagai bentuk pemborosan dan meningkatkan kepuasan pelanggan. kedua faktor itu pada akhirnya akan meningkatkan profit atau keuntungan. Manfaat total quality management bagi perusahaan adalah:

1. Terdapat perubahan kualitas produk dan pelayanan
2. Staf lebih termotivasi
3. Produktifitas meningkat
4. Biaya turun (*cost reduction*)

5. Produk cacat berkurang
6. Permasalahan dapat diselesaikan dengan cepat
7. Membantu terciptanya teamwork
8. Hubungan antara staf departemen yang berbeda lebih mudah.

Manfaat total quality management bagi pelanggan adalah:

1. Pelanggan lebih diperhatikan
2. Tidak memiliki masalah dengan produk atau pelayanan
3. Kepuasan pelanggan terjamin.

Adapun keunggulan perusahaan yang menerapkan TQM adalah:

- a. TQM mengembangkan konsep kualitas dengan pendekatan totalitas. Kualitas bila dipandang dari sudut pandang konsumen diartikan sebagai kesesuaian. Persyaratan kualitas tercetak pada kebutuhan dan keinginan konsumen. Dalam konsep total, konsumen bukan saja pembeli melainkan dapat diartikan sebagai proses berikutnya yaitu pihak yang menentukan persyaratan dan mendambakan kepuasan dan sekaligus juga sebagai produsen yang selayaknya memenuhi persyaratan agar dapat memberi kepuasan. Dalam hal ini kualitas tidak dipandang dalam arti yang sempit dari segi produk yang dihasilkan saja tetapi juga harus dipandang sebagai keseluruhan aspek dari perusahaan,
- b. adanya perubahan dan perbaikan secara terus-menerus dengan menerapkan TQM perusahaan dituntut untuk selalu belajar dan berubah memperbaiki atau meningkatkan kemampuannya,

- c. adanya upaya pencegahan artinya sejak dari perancangan produk, proses produksi 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.

2.1.5. Dimensi Akar TQM

Akar TQM itu banyak berasal dari pengkajian dan praktek manajemen dimana yang signifikan adalah sepuluh bidang.

1. Scientific Management

Scientific management dikembangkan oleh Frederick Taylor (1911) untuk mencari cara terbaik guna melakukan sesuatu pekerjaan melalui time-and-motion studies dan proses produksi secaraadengan berjalan atau assembly lines. Time-and motion studies ini merupakan tugas para ahli teknik atau industrial egngineers yang hasilnya kemudian dilatihkan kepada para karyawan.

2. Group Dynamics

Studi tentang tata laku kelompok pertama-tama dilakukan oleh suatu kelompok Western Elektrik Company di Illinois pada tahun 1920. Hasil study tersebut antara lain menyatakan bahwa kelompok pekerjaan mempunyai pengaruh kuat terhadap performance anggotanya. Studi tersebut dilanjutkan dua puluh tahun kemudian oleh suatu kelompok dibawah pimpinan Kurt Lewin di Washington D.C. Hasil studi tersebut telah

menemukan teknik-teknik untuk membuat kelompok lebih kreatif dan produktif.

3. Pelatihan

Pelatihan sebagai investasi untuk human capital sejak dahulu selalu dilakukan dalam organisasi industry. Pada zaman industri tersebut tenaga unskilled dilatih oleh tenaga yang lebih berpengalaman atau para manajer untuk mengoperasikan mesin di pabrik. Selanjutnya para manajer sering menambah pengetahuan, wawasan dan kecakapannya melalui observasi dan secara trial and error.

TQM menempatkan program pelatihan pada prioritas utama ditiap tingkat organisasi. Pimpinan puncak harus belajar bagaimana merumuskan visinya, mendelegasikan wewenangnya kepada bawahannya dan melatihnya. Selanjutnya para pekerja tingkat bawah harus belajar bagaimana menampung suara customer dan memecahkan perseolan yang timbul dalam perseolanya.

4. Pelibatan karyawan

Konsep Quality circles atau worker- management team meeting lahir pertama-tama di Amerika pada tahun 1940-an sebagai sarana untuk memecahkan perseolan di pabrik. Konsep tersebut gagal karena pihak manajemen tidak bersedianya menerima saran-saran pekerja.

5. Sociotechnical System

Di tahun-tahun yang lalu organisasi di pandang menurut konsep yang berbeda-beda, sebagai system mekanik dimana para pekerja hanya dipandang sebagai bagian dari suatu mesin, dan sebagai model biologis dimana

organisasi di pandang suatu organisme. Dalam model biologis ini pimpinan adalah otaknya, sedang pekerja dipandang sebagai anggota badan organisme tersebut. Sejak tahun enam puluhan organisasi dipandang sebagai system sociotechnical (Katz and Khan, 1996). System demikian merupakan system terbuka. Dalam system demikian tiap anggota organisasi dianggap mempunyai tujuan sendiri. Tugas manajemen adalah mengatur interaksi antar anggota demi tercapainya tujuan organisasi.

Sebagai system sociotechnical yang bersifat terbuka itu, organisasi mengambil sumber daya dari lingkungannya, mengolahnya dan menyampaikan hasil olahannya kepada lingkungannya, mengolahnya dan menyampaikan hasil olahannya kepada lingkungannya. Dalam proses tersebut interdependensi antara unsure-unsur sistem perlu dijaga demi tercapainya tujuan suatu sistem atau organisasi.

6. Organization Development

OD berusaha membantu organisasi untuk belajar dari pengalaman dan mengadakan perubahan kalau perlu. OD merupakan turunan dari group dynamics yang bertujuan untuk melatih tidak saja satu kelompok agar lebih produktif, tetapi juga untuk melatih seluruh organisasi agar lebih produktif. Banyak ahli berpendapat bahwa organisasi akan lebih efektif belajar dari pengalaman dan melakukan perubahan apabila anggotanya dilibatkan dalam proses pengumpulan data, analisis dan proses pengambilan keputusan.

7. Budaya Perusahaan

Stanley Davis (1984) menyatakan bahwa budaya perusahaan terdiri dari dua macam keyakinan, yaitu keyakinan bimbingan(guiding beliefs) dan keyakinan harian (daily beliefs). Guiding beliefs menentukan visi organisasi, misinya dan nilai-nilai dasarnya. Sedangkan daily beliefs menyatakan bagaimana kegiatan dalam organisasi harus dilakukan, yaitu : bagaimana keputusan diambil, bagaimana arus komunikasi dan bagaimana control dilakukan.

8. Teori Kepemimpinan Baru

Kepemimpinan dan manajemen merupakan topic kunci dalam studi tentang kehidupan organisasi sejak dahulu. Menurut teori baru, pimpinan dituntut untuk memetakan pandangannya kedepan (vision), sedang manejer dituntut untuk merealisasikan visi tersebut. memimpin berarti menciptakan dinamika organisasi yang kondusif agar para anggota mau dan mampu mengkomit diri secara energik dan antusias guna mencapai tujuan organisasi. Melakukan manajemen berarti menata, mengarahkan serta mengendalikan para anggota secara sistematis agar tujuan organisasi tercapai.

9. Perencanaan strategis

Perencanaan strategis adalah suatu proses dimana pimpinan puncak organisasi menggambarkan masa depan organisasi tersebut dan mengembangkan prosedur yang di perlukan beserta pengoperasiannya untuk mencapai masa depan itu. (Soewarso,1999 :11)

2.1.6. Faktor-faktor yang dapat menyebabkan kegagalan TQM

TQM merupakan suatu pendekatan baru dan menyeluruh yang membutuhkan perubahan total atas paradigma manajemen tradisional, komitmen jangka panjang, kesatuan tujuan, dan pelatihan-pelatihan khusus. Selain dikarenakan usaha pelaksanaan yang setengah hati dan harapan-harapan yang tidak realistis, adapula beberapa kesalahan secara umum dilakukan pada saat organisasi memulai inisiatif perbaikan kualitas. Beberapa kesalahan yang sering dilakukan menurut Fandy Tjiptono (2003:19) antara lain:

1. Delegasi dan kepemimpinan yang tidak baik dari manajemen senior.

Inisiatif upaya perbaikan kualitas secara berkesinambungan sepatutnya dimulai dari pihak manajemen dimana mereka harus terlibat secara langsung dalam pelaksanaannya. Bila tanggung jawab tersebut didelegasikan kepada pihak lain, maka peluang terjadinya kegagalan sangat besar.

2. Team mania

Organisasi perlu membentuk beberapa tim yang melibatkan semua karyawan Untuk menunjang dan menumbuhkan kerja sama dalam tim, paling tidak ada dua hal yang harus diperhatikan. Pertama baik penyelia maupun karyawan harus memiliki pengalaman yang baik terhadap perannya masing-masing. Penyelia perlu mempelajari cara menjadi pelatih yang efektif, sedangkan karyawan perlu mempelajari cara menjadi anggota tim yang baik. Kedua, organisasi harus melakukan perubahan budaya supaya kerja sama tim tersebut dapat berhasil. Apabila kedua hal tersebut

tidak dilakukan sebelum pembentukan tim, maka hanya akan timbul masalah, bukannya pemecahan masalah.

3. Proses penyebarluasan (*deployment*)

Ada organisasi mengembangkan inisiatif tanpa secara bersamaan mengembangkan rencana untuk menyatukannya kedalam seluruh elemen organisasi. Seharusnya pengembangan inisiatif tersebut juga melibatkan para manajer, serikat kerja, pemasok, dan bidang produksi lainnya, karena usaha ini meliputi pemikiran tentang struktur, penghargaan, pengembangan keterampilan, pendidikan, dan kesadaran.

4. Menggunakan pendekatan yang terbatas

Ada organisasi yang hanya menggunakan pendekatan Deming, pendekatan Juran, atau pendekatan Crosby dan hanya menerapkan prinsip-prinsip yang ditentukan disitu. Padahal tidak ada pendekatan satupun yang disarankan ketiga pakar tersebut yang cocok dan dapat digunakan dalam segala situasi bahkan pakar kualitas mendorong organisasi untuk menyesuaikan program-program kualitas dengan kebutuhan mereka masing-masing.

5. Harapan yang terlalu berlebihan dan tidak realistis

Bila hanya mengirim karyawan untuk mengikuti suatu pelatihan selama beberapa hari, bukan berarti telah membentuk keterampilan mereka. masih dibutuhkan waktu untuk mendidik dan membuat para karyawan sadar akan pentingnya kualitas. Selain itu dibutuhkan waktu yang cukup lama pula untuk mengimplementasikan perubahan-perubahan proses baru, bahkan seringkali perubahan tersebut memakan waktu yang sangat lama untuk

sampai terasa pengaruhnya terhadap peningkatan kualitas dan daya saing perusahaan.

2.2. Penelitian Terdahulu

Berikut ini dapat dilihat hasil penelitian terdahulu yang mengacu pada penelitian ini :

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Reza Graha Yanuar A (2014)	Pengaruh Implementasi <i>Total Quality Management</i> Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada PT. PLN Area Pelayanan dan Jaringan Kota Malang)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hanya ada dua variabel dari <i>total quality management (tqm)</i> yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, yaitu Perbaikan Berkelanjutan (X2) dan Informasi dan Komunikasi (X6). Sedangkan untuk variabel dari <i>quality management (tqm)</i> yang paling dominan mempengaruhi kinerja manajerial PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Kota Malang adalah Informasi dan Komunikasi (X6).
2.	Brian R. Lamato (2017)	Analisis <i>Total Quality Management (TQM)</i> Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Asegar Murni Jaya Desa Tumaluntung Kab. Minahasa Utara	Hasil penelitian yaitu: (TQM): Fokus pada Pelanggan, Perbaikan Berkesinambungan, Pendidikan dan Pelatihan, serta Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Asegar Murni Jaya. (TQM) yang terdiri dari (1) Fokus pada Pelanggan, (2) Perbaikan Berkesinambungan, berpengaruh signifikan

			<p>terhadap kinerja manajerial. Sedangkan Total Quality Management yang terdiri dari: (1) Pendidikan dan Pelatihan, dan (2) Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan, tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Saran: Perusahaan perlu memperhatikan hasil penelitian ini. Keterbatasan penelitian berfokus pada TQM khususnya empat indikator tersebut membuka peluang untuk dilakukannya penelitian lain terkait TQM dan kaitannya kinerja manajerial.</p>
3.	Sri Harjani (2016)	<p>Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Pusat Kesehatan Masyarakat Di Kabupaten Boyolali</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa pengaruh fokus pada pelanggan terhadap kinerja manajerial diperoleh nilai thitung sebesar 2,679 dengan nilai $p= 0,012 < 0,05$; maka H1 diterima, yang berarti bahwa fokus pada pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dari staf manajerial atau kepala pusat kesehatan Masyarakat di Kabupaten Boyolali. Pengaruh perbaikan berkelanjutan terhadap kinerja manajerial diperoleh nilai thitung sebesar 2,721 dengan nilai $p= 0,041 < 0,05$; maka H2 diterima, yang berarti bahwa perbaikan berkelanjutan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dari staf manajerial atau kepala pusat kesehatan Masyarakat di Kabupaten Boyolali.</p>

			<p>Pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kinerja manajerial diperoleh nilai thitung sebesar 2,978 dengan $p= 0,005 < 0,05$; maka H_3 diterima, yang berarti bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dari staf manajerial atau kepala pusat kesehatan Masyarakat di Kabupaten Boyolali.</p>
--	--	--	--

2.3. Hipotesis

Berdasarkan pokok permasalahan yang telah dirumuskan dan beberapa kajian teoritis yang telah dikemukakan berikut ini diajukan hipotesis yaitu: diduga implementasi total quality management pada PT. PN V Pekanbaru (kasus bagian keuangan) sudah baik.