

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

##### 2.1.1 Ernest Boateng-Okrah dan Fred Appiah Fening (2012)

Penelitian ini berjudul implementasi *Total Quality Managemen* (TQM) pada perusahaan tambang di Ghana. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui tingkat implementasi TQM di sebuah perusahaan di Ghana. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perusahaan pertambangan yang ada di Ghana. Responden yang dijadikan sampel sebanyak 60 orang karyawan dan penelitian ini dilakukan selama enam bulan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan telah melewati tahap pengenalan dari pelatihan TQM manajemen tingkat atas dan menengah dan sekarang pada titik mentransfer pengetahuan ke seluruh karyawan di perusahaan.

Persamaan dengan penelitian saat ini:

- a. Sumber data yang digunakan dalam penelitian terdahulu dan sekarang sama-sama menggunakan sumber data primer yaitu menyebarkan kuisioner untuk pengumpulan datanya.

Perbedaan dengan penelitian saat ini:

- a. Penelitian terdahulu menggunakan variabel independen TQM dan variabel dependen komitmen manajemen senior terhadap kualitas, pelatihan kualitas total, informasi pelanggan dan ketersediaan kualitas data, dan keterlibatan pemasok, sedangkan penelitian saat ini

menggunakan variabel independen keterlibatan pegawai, orientasi perbaikan berkelanjutan, fokus pelanggan, sistem insentif dan pengakuan, pengendalian dan monitoring proses, dan variabel dependennya yaitu budaya kualitas dan kinerja karyawan.

- b. Penelitian terdahulu dilakukan di perusahaan tambang di Ghana, sedangkan pada penelitian saat ini dilakukan di perusahaan manufaktur PT. SEMEN INDONESIA (Persero) Tbk di Gresik Jawa Timur Indonesia.

### **2.1.2 Musran Munizu, Surachman, Ubud Salim dan Solimum (2011)**

Penelitian ini berjudul pengaruh praktik *Total Quality Management* (TQM) terhadap Budaya Kualitas, Daya Saing dan Kinerja Perusahaan pada Industri manufaktur di Kota Makasar. Tujuan dari penelitian ini adalah menguji konsistensi pengaruh praktik TQM terhadap budaya kualitas, daya saing, dan kinerja perusahaan baik secara langsung maupun secara tidak langsung pada Industri Manufaktur di Kota Makasar. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perusahaan yang tergolong dalam kategori industri manufaktur (pengolahan) skala menengah dan skala besar yang beroperasi di kota Makasar. Responden yang dijadikan sampel sebanyak 114 orang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa praktik TQM berpengaruh langsung terhadap daya saing. Daya saing berpengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan. Budaya kualitas berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja, tetapi budaya kualitas meningkatkan kinerja melalui daya saing. Praktik TQM meningkatkan kinerja

melalui daya saing dan praktik TQM berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui budaya kualitas.

Persamaan dengan penelitian saat ini:

- a. Sumber data yang digunakan dalam penelitian terdahulu dan sekarang sama-sama menggunakan sumber data primer yaitu menyebarkan kuisioner untuk pengumpulan datanya.

Perbedaan dengan penelitian saat ini:

- a. Penelitian terdahulu menggunakan variable independen yaitu praktik TQM dan variable dependen budaya kualitas, daya saing perusahaan dan kinerja perusahaan, sedangkan pada penelitian saat ini variable dependen budaya kualitas dan kinerja karyawan, dan variabel independennya yaitu keterlibatan pegawai, orientasi perbaikan berkelanjutan, fokus pelanggan, sistem insentif dan pengakuan, pengendalian dan monitoring proses.
- b. Penelitian terdahulu dilakukan di industri manufaktur (pengolahan) skala menengah dan skala besar yang beroperasi di kota Makasar, sedangkan pada penelitian sekarang dilakukan di perusahaan manufaktur PT. SEMEN INDONESIA (Persero) Tbk.

### **2.1.3 I Made Narsa (2007)**

Penelitian ini berjudul *Total Quality Management*, sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan, dan kinerja manajerial. Tujuan penelitian ini adalah untuk menginvestigasi apakah kinerja manajerial dipengaruhi oleh penerapan TQM, sistem pengukuran kinerja dan system penghargaan. Populasi dalam penelitian ini adalah mahasiswa magister manajemen sebuah perguruan tinggi

negeri di Jogjakarta. Responden yang dijadikan sampel sebanyak 54 orang. Hasil penelitian ini adalah bahwa sistem pengukuran kinerja, penerapan total quality management, dan system penghargaan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.

Persamaan dengan penelitian saat ini:

- a. Sumber data yang digunakan dalam penelitian terdahulu dan sekarang sama-sama menggunakan sumber data primer yaitu menyebarkan kuisioner untuk pengumpulan datanya dan ama-sama menganalisis tentang pengaruh *Total Quality Management*.

Perbedaan dengan penelitian saat ini:

- a. Penelitian terdahulu menggunakan variabel dependen yaitu kinerja manajerial dan variabel independen yaitu sistem pengukuran kinerja, *Total Quality Management*, dan sistem penghargaan, sedangkan penelitian saat ini menggunakan variabel dependen budaya kualitas dan kinerja karyawan, dan variabel independennya yaitu keterlibatan pegawai, orientasi perbaikan berkelanjutan, fokus pelanggan, sistem insentif dan pengakuan, pengendalian dan monitoring proses.
- b. Penelitian terdahulu dilakukan di perguruan tinggi negeri di Jogjakarta, sedangkan pada penelitian saat ini di lakukan di perusahaan manufaktur PT. SEMEN INDONESIA (Persero) Tbk.

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Pengertian Total Quality Management (TQM)

*Total Quality Management* (TQM) adalah sebuah pendekatan dalam meningkatkan kualitas secara sistematis dengan menggunakan banyak dimensi dan telah diaplikasikan secara luas oleh banyak perusahaan dengan tujuan meningkatkan kinerja seperti kualitas, produktivitas dan profitabilitas. Dalam berbagai literatur manajemen operasi diketahui bahwa perusahaan diseluruh dunia telah menerapkan TQM selama beberapa dekade terakhir. Disamping itu, telah banyak penelitian dilakukan oleh para pakar yang fokus pada konsep TQM dengan menggunakan atau meninjaunya dari berbagai area atau konteks yang berbeda.

Tenner dan Detoro (1993:32) dalam Rovila El Maghfiroh dan Eko Afriyanto (2011) menjelaskan *Total Quality Management* merupakan kombinasi dari berbagai gugus mutu yang berdasarkan tiga prinsip utama yaitu: (a) focus pada pelanggan; (b) perbaikan proses berkesinambungan; (c) keterlibatan terpadu. Ketiga prinsip tersebut merupakan suatu system, yaitu bahwa antara subsistem satu dengan yang lainnya saling berkaitan dan membentuk satu kesatuan integritas.

Menurut Sila *et al.* (2007) *Total Quality Management* (TQM) memainkan peranan yang sangat penting dalam meningkatkan kekuatan daya saing perusahaan. Di dalam pasar global yang berubah secara terus menerus, disamping pengiriman yang cepat (*speed of delivery*), kualitas produk juga menjadi salah satu elemen yang penting bagi perusahaan untuk dapat bersaing (*competition*).

TQM adalah salah satu bentuk praktek manajemen terbaik dalam perusahaan yang menekankan paradigma kualitas secara menyeluruh dalam perusahaan. Secara teoritis, kualitas adalah totalitas bentuk dan karakteristik barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang tampak jelas maupun tersembunyi (Chase *et al.*, 2005). Beberapa pakar kualitas mendefinisikan kualitas dengan beragam interpretasi. Juran (1989), mendefinisikan kualitas secara sederhana sebagai ‘kesesuaian untuk digunakan. Definisi ini mencakup keistimewaan produk yang memenuhi kebutuhan konsumen dan bebas dari defisiensi. Secara faktual, kualitas adalah konsep yang cukup sulit untuk dipahami dan disepakati. Dewasa ini kata kualitas mempunyai beragam interpretasi, tidak dapat didefinisikan secara tunggal, dan sangat tergantung pada konteksnya.

*Total Quality Management* juga dikenal dengan Manajemen Mutu Terpadu. TQM diartikan sebagai perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang kedalam falsafah yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas, dan kepuasan pelanggan (Ishikawa dalam M.N. Nasution, 2001:22).

*Total Quality Management (TQM)* dalam praktiknya digunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan cara melibatkan secara total sumber daya organisasi agar fokus pada pelanggan, mengerahkan kepemimpinan, mengaplikasikan pengendalian kualitas statistik, dan memberdayakan karyawan demi peningkatan kualitas yang terus menerus (Yuri dan Nurcahyo, 2013:6).

### 2.2.2 Prinsip Utama Total Quality Management

*Total Quality Management* dapat memperbaiki kinerja manajemen dalam perusahaan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Ada tiga prinsip utama (gugus mutu) dari *Total Quality Management* yang di kemukakan oleh Tenner dan detoro (1993:32) dalam rovila El maghviroh dan Eko Afriyanto (2011) yaitu:

1. Fokus pada pelanggan (*Customer Focus*)

Pelanggan dalam konteks *Total Quality Management* adalah pelanggan internal dan eksternal. Pelanggan internal adalah pekerja berikut atau departemen berikut yang terlibat dalam proses produksi, sedangkan pelanggan eksternal adalah orang atau organisasi yang membeli dan menggunakan produk dari perusahaan. Pembentukan fokus pada pelanggan meliputi tiga aktifitas utama yaitu:

- a. Mengidentifikasi pelanggan (*Identifying The Customer*), kegiatannya meliputi : mengetahui siapa pelanggan itu, apa yang diinginkan pelanggan, dan usaha untuk memuaskan pelanggan.
- b. Mengerti/memenuhi harapan-harapan pelanggan (*Understanding Customer Expectation*), menyangkut : karakteristik produk/jasa apa yang diinginkan pelanggan, tingkat kinerja yang dibutuhkan untuk memuaskan harapan-harapan pelanggan, dan bagaimana kepuasan pelanggan apakah sejalan dengan tingkat kinerja.
- c. Tersedianya mekanisme untuk mendengar suara pelanggan (*Mechanism For Understanding Customer*). Terdapat dua dimensi dari mekanisme untuk pelanggan yaitu : (a) melealui pendekatan

*supplier*/pemasok, (b) melalui pendekatan pelanggan. Dari kedua dimensi tersebut pada akhirnya akan diketahui jenis atau tipe-tipe pemasok dan tipe-tipe pelanggan.

## 2. Perbaikan proses berkesinambungan (*Continuous Process Improvement*)

Dalam implementasinya perbaikan proses ini dijalankan berdasarkan roda Deming yaitu : *plan*, *do*, *check*, *act*, dan *analyse* (siklus PDCAA) yang memutar rodanya terus-menerus untuk mencegah terulangnya kerusakan. Siklus ini dikembangkan untuk menghubungkan antara produksi suatu produk dengan kebutuhan pelanggan, dan memfokuskan sumber daya semua departemen (riset desain, produksi, dan pemasaran) dalam suatu usaha kerjasama untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Tahap-tahap siklus deming terdiri Dari:

- a. Mengadakan riset konsumen dan menggunakannya dalam perencanaan produk (*plan*).
- b. Menghasilkan produk (*do*).
- c. Memeriksa produk apakah yang telah dihasilkan sesuai dengan rencana (*check*).
- d. Memasarkan produk (*act*).
- e. Menganalisa bagaimana produk tersebut diterima dipasar dalam hal kualitas, biaya, dan criteria lainnya (*analyse*).

## 3. Keterlibatan terpadu (*total involvement*)

Tenner dan Detoro (1993:33) menjelaskan bahwa *Total Quality Management*, berawal dari kepemimpinan seorang manajer yang aktif dan

termasuk usaha-usahanya dalam memanfaatkan semua kemampuan karyawan dalam organisasi untuk memperoleh keuntungan yang kompetitif. Seluruh karyawan di semua tingkatan diberi wewenang untuk meningkatkan hasil kerjanya secara bersama-sama, dan melalui struktur kerja yang fleksibel untuk menyelesaikan masalah-masalah, memperbaiki proses, dan memuaskan pelanggan. Pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa *total involvement* merupakan semua upaya untuk mengoptimalkan semua kemampuan karyawan sehingga organisasi memperoleh keuntungan yang kompetitif. Keterlibatan terpadu terdiri dari dua elemen utama yaitu:

a) Kepemimpinan (*Leadership*)

Kepemimpinan dalam konteks TQM adalah aktivitas-aktivitas yang dilakukan para manajer senior dengan penuh tanggung jawab untuk mensukseskan organisasi berdasarkan wewenang, kebijakan, alokasi sumber-sumber, dan ambil bagian dalam seleksi pasar. Para manajer juga bertanggung jawab terhadap pelanggan, karyawan, dan para pemegang saham untuk mensukseskan perusahaannya. Dengan kata lain, TQM memerlukan dua keterampilan mengelola (kepemimpinan dan manajerial).

Menurut Tenner dan Detoro (1993:161-162), dalam kepemimpinan (*leadership*) terdapat enam hal yang fundamental dalam meningkatkan kualitas yang harus dilakukan pemimpin yaitu :

- 1) Missi (*Mission*), yaitu pemimpin mempunyai tugas untuk mempromosikan kualitas, baik di dalam maupun di luar organisasi terutama menyangkut eksistensi dan maksud dari aktivitas perusahaan.
- 2) Visi (*Vision*), yaitu kemampuan untuk merumuskan pandangan atau gambaran yang tepat untuk masa dating mengenai keberadaan perusahaan.
- 3) Nilai (*Value*), yaitu suatu usaha peningkatan kualitas dengan membangun kepercayaan antar personal, dan kepatuhan dari setiap orang dalam organisasi terhadap peraturan-peraturan yang berlaku.
- 4) Kebijakan (*Policy*), yaitu kemampuan merumuskan pedoman bagi setiap orang dalam organisasi, bagaimana produk dan jasa sampai ke tangan pelanggan.
- 5) Sasaran dan Tujuan (*Goals and Objective*), yaitu rencana jangka panjang dan jangka pendek yang sesuai dengan visi dan misi.
- 6) Metodologi (*Methodology*), yaitu metode untuk merumuskan bagaimana langkah selanjutnya terhadap misi dalam mencapai tujuan dan sasaran.

b) Pemberdayaan karyawan (*Empowered work force*)

Memperdayakan karyawan berarti memungkinkan karyawan untuk mencapai kemampuan prestasi tertinggi. Proses pemberdayaan karyawan dilakukan melalui memberikan kewenangan kepada karyawan untuk membuat lebih banyak keputusan yang berkaitan dengan tugas dan

tanggungjawabnya (Vincent Gaspersz, 2001 : 231). Menurut Tenner dan Detoro (1993 : 179-182), terdapat tiga dimensi dalam membangun pemberdayaan karyawan yaitu :

- a. Membangun kesejajaran, melalui : memberi pengajaran tentang visi, misi, dan tujuan/ sasaran.
- b. Membangun kemampuan, dengan sasaran pada : Individu (kecakapan/*ability*, keterampilan / *skills*, dan pengetahuan /*knowledge*), Sistem (kemampuan dalam menangani bahan baku, metode dan mesin).
- c. Membangun kepercayaan, bisa dicapai dengan cara saling mempercayai antara manajer dan para karyawan.

Teknik untuk membangun pemberdayaan karyawan adalah : (1) Membangun jaringan komunikasi yang melibatkan karyawan; (2) Membentuk para penyelia yang terbuka dan mendukung; (3) Memindahkan tanggung jawab dari manajer dan staf pada karyawan dibagian produksi; (4) Membangun organisasi yang memiliki moral yang tinggi; (5) Menciptakan struktur organisasi formal sebagai tim dan lingkaran kualitas.

### **2.2.3 Tujuan Total Quality Management**

*Total Quality Management* pada dasarnya bertujuan untuk menghasilkan produk atau jasa dimana mutu dirancang, dipadukan, dan dipertahankan pada tingkat biaya yang paling ekonomis sehingga memungkinkan tercapainya kepuasan konsumen. Seperti yang dijelaskan Fandy Tjiptono (2003:10) bahwa dasar pemikiran perlunya TQM sangatlah sederhana, yakni cara terbaik agar dapat

bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah menghasilkan kualitas terbaik. Untuk menghasilkan kualitas terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses, lingkungan. Cara terbaik agar dapat memperbaiki kemampuan komponen-komponen tersebut secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan *Total Quality Management*.

#### **2.2.4 Manfaat Total Quality Management**

Menurut Fandy Tjiptono dan Diana (2003:10) penerapan TQM 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. Sedangkan pada 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.

Nasution (2005:42) menyebutkan beberapa manfaat yang dapat diperoleh dari penerapan *Total Quality Management* diantaranya:

1. Perbaikan kepuasan *customer*
2. Penghapusan kesalahan-kesalahan dan pemborosan

3. Peningkatan dorongan semangat kerja dan tanggung jawab pegawai
4. Peningkatan profitabilitas dan daya saing

#### **2.2.5 Keterlibatan Pegawai**

Menurut Fandy Tjiptono dan Diana (2003:128) keterlibatan pegawai merupakan suatu proses untuk mengikutsertakan para pegawai pada semua level organisasi dalam pembuatan keputusan serta pemecahan masalah. Keterlibatan pegawai merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM. Usaha untuk melibatkan pegawai membawa dua manfaat utama, yaitu 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 pegawai juga meningkatkan “rasa memiliki” dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya (Fandy Tjiptono dan Diana, 2003:18).

Menurut Nasution (2005:136) pelibatan pegawai adalah suatu proses untuk mengikutsertakan para pegawai pada semua tingkatan organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah. Orang yang paling dekat dengan masalah yang terjadi adalah orang yang tepat dan terbaik untuk bersama-sama membuat keputusan. Selain itu, keputusan akan menjadi lebih baik dengan adanya masukan dari setiap pihak yang dipengaruhi oleh keputusan tersebut.

### **2.2.6 Orientasi Perbaikan Berkelanjutan**

Menurut Fandy Tjiptono dan Diana (2003:262) perbaikan berkelanjutan merupakan salah satu unsur paling fundamental dari TQM. Konsep perbaikan berkelanjutan diterapkan baik terhadap proses produk maupun orang yang melaksanakannya.

Persaingan global dan selalu berubahnya permintaan pelanggan merupakan alasan perlunya dilakukan perbaikan berkelanjutan. Untuk mencapai perbaikan berkelanjutan, manajer senior tidak cukup bila hanya menerima ide perbaikan, tetapi juga secara aktif mendorong setiap orang untuk mengidentifikasi dan menggunakan kesempatan perbaikan atau dengan kata lain “*never accept the status quo*”. Pelaksanaan perbaikan proses berkelanjutan meliputi:

1. Penentuan masalah dan pemecahan yang memungkinkan
2. Pemilihan dan implementasi pemecahan yang paling efektif dan efisien
3. Evaluasi ulang, standarisasi, dan pengulangan proses.

### **2.2.7 Fokus Pelanggan**

Menurut Oliver dalam Engel, et al.,1990, pp. 545-547 pada disconfirmation paradigm, kepuasan pelanggan mencakup perbedaan antara harapan dan kinerja atau hasil yang dirasakan. Kepuasan pelanggan merupakan prioritas paling utama dalam TQM, maka organisasi semacam ini harus memiliki fokus pada pelanggan.

Menurut Fandy (2001: 103) Kunci untuk membentuk fokus pada pelanggan adalah menempatkan para karyawan untuk berhubungan dengan pelanggan dan memberdayakan mereka untuk mengambil tindakan yang

diperlukan dalam rangka memuaskan para pelanggan. Jadi unsur yang paling penting dalam pembentukan fokus pada pelanggan adalah interaksi karyawan dan pelanggan.

Menurut Whitely dalam Fandy Tjiptono dan Diana (2003:109-112) karakteristik perusahaan-perusahaan yang sukses dalam membentuk fokus pada pelanggan adalah sebagai berikut:

1. Visi, komitmen, dan suasana

Manajemen menunjukkan (baik dengan kata maupun tindakan) bahwa pelanggan itu penting bagi organisasi, organisasi memiliki komitmen besar terhadap kepuasan pelanggan, dan kebutuhan pelanggan lebih diutamakan daripada kebutuhan internal organisasi. Salah satu cara untuk menunjukkan komitmen ini adalah menjadikan fokus pada pelanggan sebagai faktor utama dalam pertimbangan kenaikan pangkat (promosi) dan kompensasi.

2. Penjajaran dengan pelanggan

Perusahaan yang bersifat *customer-driven* menyejajarkan dirinya dengan para pelanggan. Hal ini tercermin dalam beberapa hal berikut:

- a. Pelanggan berperan sebagai penasihat dalam penjualan
- b. Pelanggan tidak pernah dijanjikan sesuatu yang lebih daripada yang dapat diberikan
- c. Karyawan memahami atribut produk yang paling dihargai pelanggan

- d. Masukan dan umpan balik dari pelanggan dimasukkan dalam proses pengembangan produk.
3. Kemauan untuk mengidentifikasi dan mengatasi permasalahan pelanggan

Perusahaan yang bersifat *customer driven* selalu berusaha untuk mengidentifikasi dan mengatasi permasalahan para pelanggannya. Hal ini tercermin dalam hal:

- a. Keluhan pelanggan dipantau dan dianalisis
  - b. Selalu mengupayakan adanya umpan balik dari pelanggan
  - c. Perusahaan berusaha mengidentifikasi dan menghilangkan proses, prosedur, dan sistem internal yang tidak menciptakan nilai bagi pelanggan.
4. Memanfaatkan informasi dari pelanggan

Perusahaan yang bersifat *customer driven* tidak hanya mengumpulkan umpan balik dari pelanggan, tetapi juga menggunakan dan menyampaikannya kepada semua pihak yang membutuhkan dalam rangka melakukan perbaikan. Pemanfaatan informasi pelanggan ini tercermin dalam hal:

- a. Semua karyawan memahami bagaimana pelanggan menentukan kualitas
  - b. Karyawan pada semua level diberi kesempatan untuk bertemu dengan pelanggan

- c. Karyawan mengetahui siapa yang menjadi “pelanggan sesungguhnya”
- d. Perusahaan memberikan informasi yang membantu terciptanya harapan yang realistis kepada para pelanggan, dengan prinsip dasarnya adalah “Janjikan apa yang bisa diberikan, tapi berikan lebih dari yang dijanjikan”
- e. Karyawan dan manajer memahami kebutuhan dan harapan pelanggan.

#### 5. Mendekati para pelanggan

Dalam pendekatan TQM, tidaklah cukup bila suatu perusahaan hanya pasif dan menunggu umpan balik yang disampaikan oleh para pelanggannya. Pasar global yang kompetitif menuntut pendekatan yang lebih aktif. Mendekati pelanggan berarti melakukan hal-hal berikut:

- a. Memudahkan para pelanggan untuk menjalankan bisnis
- b. Berusaha untuk mengatasi semua keluhan pelanggan
- c. Memudahkan para pelanggan dalam menyampaikan keluhannya, misalnya lewat surat, telepon, atau datang langsung.

#### 6. Kemampuan, kesanggupan, dan pemberdayaan pegawai

Para karyawan diperlakukan sebagai profesional yang memiliki kemampuan, dan diberdayakan untuk menggunakan pertimbangannya sendiri dalam melakukan hal-hal yang dianggap perlu dalam rangka

memuaskan kebutuhan pelanggan. Hal ini berarti setiap karyawan memahami betul-betul produk yang mereka tawarkan dan kebutuhan pelanggan yang berkaitan dengan produk tersebut. Ini juga berarti bahwa karyawan diberi sumber daya dan dukungan yang diperlukan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan.

7. Penyempurnaan produk dan proses secara terus-menerus

Perusahaan yang bersifat *customer driven* melakukan setiap tindakan yang diperlukan untuk secara terus-menerus memperbaiki produk dan proses yang menghasilkan produk tersebut. Pendekatan ini diwujudkan dalam hal:

- a. Kelompok fungsional internal bekerja sama untuk mencapai sasaran bersama
- b. Praktik-praktik bisnis terbaik dipelajari dan dilaksanakan
- c. Waktu siklus riset dan pengembangan secara terus-menerus dikurangi
- d. Setiap masalah diatasi dengan segera
- e. Investasi dalam pengembangan ide-ide inovatif dilakukan.

Ketujuh karakteristik tersebut dapat digunakan sebagai pedoman dalam membentuk fokus pada pelanggan. Pada tahap awal setiap organisasi perlu melakukan analisis diri. Dalam analisis ini akan ditentukan karakteristik mana yang sudah dan belum ada dalam organisasi. Organisasi perlu mewujudkan karakteristik yang belum ada tersebut sehingga fokus pada pelanggan dapat terbentuk.

### 2.2.8 Sistem Insentif dan Pengakuan

Menurut Fandy Tjiptono dan Diana (2003:140-141) di dalam model TQM, peranan insentif dan pengakuan terhadap prestasi karyawan, seperti penilaian kinerja, kompensasi, program pengakuan prestasi, dan sistem promosi, merupakan motivasi untuk mencapai sasaran perusahaan. Banyak manajer dan penyelia yakin bahwa uang merupakan motivator terpenting bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Akan tetapi ternyata dari hasil penelitian dan survei diperoleh hasil bahwa pengakuan prestasi kerja merupakan motivator yang paling kuat.

Insentif dan penghargaan prestasi tidak akan menghasilkan *total quality*. Akan tetapi apabila kedua hal tersebut tidak ada, maka akan mengakibatkan hilangnya keyakinan karyawan terhadap nilai riil kualitas dan kontribusi mereka untuk memperbaiki kualitas. Perusahaan yang akan menerapkan TQM harus melakukan pendekatan insentif dan pengakuan apabila ingin sukses dalam menerapkan sistem tersebut.

Insentif berbeda dengan pengakuan. Insentif biasanya dalam bentuk moneter, sedangkan pengakuan adalah tindakan atau kegiatan dalam bentuk non-moneter. Insentif bisa dalam bentuk bonus, uang, liburan, dan lain-lain. Sedangkan pengakuan dapat berupa ucapan terima kasih, *award* dari perusahaan, dan lain-lain (Fandy Tjiptono dan Diana, 2003:142).

### 2.2.9 Pengendalian dan Monitoring Proses

Suatu proses dapat didefinisikan sebagai integrasi sekuensial dari orang, material, metode, dan mesin atau peralatan, dalam suatu lingkungan guna menghasilkan nilai tambah output untuk pelanggan. Suatu proses mengkonversi

input terukur ke dalam output terukur melalui sejumlah langkah sekuensial yang terorganisasi (Vincent Gaspersz, 2003:77-78).

Terdapat empat kelompok orang yang terlibat dalam operasi dan perbaikan proses (Vincent Gaspersz, 2003:77-78), yaitu:

1. Pelanggan (*customers*). Pelanggan adalah orang yang akan menggunakan output secara langsung atau orang yang akan menggunakan output itu sebagai input dalam proses kerja mereka.
2. Kelompok kerja (*work group*). Kelompok kerja adalah orang-orang yang bekerja dalam proses untuk menghasilkan dan menyerahkan output yang diinginkan itu.
3. Pemasok (*supplier*). Pemasok adalah orang yang memberikan input ke proses kerja.
4. Pemilik (*owner*). Pemilik adalah orang yang bertanggung jawab untuk operasi dari proses dan untuk perbaikan proses itu.

#### **2.2.10 Budaya Kualitas**

Budaya kualitas adalah sistem nilai yang hasilnya kondusif untuk perkembangan kualitas secara berkelanjutan didalam lingkungan, hal ini mengandung nilai, tradisi, prosedur dan ekspektasi yang mendukung kualitas. Budaya kualitas dapat diartikan juga sebagai pola nilai-nilai, keyakinan dan harapan yang tertanam dan berkembang di kalangan anggota organisasi mengenai pekerjaannya untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas. Pengembangan budaya kualitas berkaitan dengan upaya merubah perilaku dan sikap mental manusia. Hal ini adalah salah satu tugas manajemen yang paling

sulit, karena memerlukan kekuatan besar dan ketrampilan persuatif dan memotivasi. Kesungguhan juga diperlukan dalam memfasilitasi dan mengelola perubahan budaya menuju ke arah budaya kualitas (Dale, 2003:30).

Elemen- elemen yang terdapat di budayakualitas :

- a. Misi Organisasi dan Hubungannya dengan Lingkungan
- b. Hakekat Realitas dan Kebenarannya
- c. Hakekat Manusia dan Interaksinya
- d. Hakekat Waktu dan Ruang

Sistem nilai pengambilan keputusan dari *executive-level* seringkali dapat merefleksikan budaya organisasi, ekspektasi merupakan determinan yang penting jika seorang manajer memperlakukan pegawai dengan *trust*, *dignity*, dan *respect*, maka pegawai akan memperlakukan sang manajer dengan cara yang sama. Maka akan timbullah sebuah komitmen.

Implementasi praktik TQM dalam perusahaan menjadi lebih efektif apabila budaya organisasi kondusif untuk sebuah proses perubahan dan transformasi (Kujala dan Lillrank, 2004). Karena TQM pada hakekatnya adalah program perubahan organisasi yang memerlukan transformasi budaya organisasi, proses, dan keyakinan. Secara teoritik, keterkaitan antara implementasi praktik TQM dengan budaya organisasi dikemukakan oleh Goetsch dan Davis dalam Tjiptono dan Diana (2003), dan Hardjosoedarmo (2004), bahwa implementasi TQM dapat merubah orientasi budaya suatu organisasi menuju budaya kualitas yang pada akhirnya dapat meningkatkan kompetensi dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Pengujian pengaruh praktik TQM terhadap budaya kualitas sebagai bagian dari budaya organisasi secara spesifik masih sangat terbatas dalam literatur. Studi tentang pengaruh praktik TQM terhadap budaya kualitas dilakukan oleh Wicaksono (2006) dengan mengambil objek pada PT Hari Terang Industri Surabaya. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa praktik TQM secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap budaya kualitas perusahaan yang diukur melalui level asumsi dasar (*basic assumption*) yakni persepsi karyawan terhadap: (1) misi organisasi dan hubungannya dengan lingkungan; (2) hakikat realitas dan kebenaran, (3) hakikat manusia dan interaksinya; dan (4) hakikat waktu dan ruang.

Tujuh prinsip penting dalam membentuk budaya kualitas :

Dalam upaya membentuk budaya kualitas, organisasi atau perusahaan perlu menggaris-bawahi filosofi yang wajib disampaikan ke seluruh departemen di dalam perusahaan, serta di setiap tingkatan di dalam struktur manajemennya. 7 prinsip penting dalam pembentukan budaya kualitas yaitu:

#### 1. Kualitas Dapat dan Harus Dapat Dikendalikan

Banyak perusahaan mengalami kekacauan kualitas yang mengakibatkan timbulnya keluhan pelanggan yang berulang-ulang. Beberapa eksekutif memberi alasan bahwa operasional produksi mereka terlalu luas, sehingga sulit untuk dapat mengendalikan tingkat kualitasnya secara efektif. Langkah pertama dalam TQM adalah memahami bahwa kualitas yang buruk adalah sebuah masalah dan hal itu dapat dikendalikan.

## 2. Belum Tentu Orangnya Yang Bermasalah

Setiap aktivitas dapat dibagi menjadi 3 bagian utama, yaitu Input-Proses-Output. Proses tidak selalu merupakan proses produksi, tetapi juga bisa proses non-produksi, misalnya pencairan dana yang membutuhkan kelengkapan dokumen-dokumen tertentu. Apabila prosesnya yang bermasalah, maka tidak peduli berapa banyak kali Anda mengganti orang sebagai operator produksinya, masalah itu akan tetap timbul. Segera perhatikan proses produksinya dan kemudian beri pelatihan pada orang-orang yang terkait.

## 3. Jangan Berfokus Pada Gejalanya, Temukan Sumber Masalahnya dan Lakukan Perbaikan

Apabila Anda selalu mengabaikan kesempatan untuk menemukan sumber masalah yang ada, atau seringkali berusaha mengelak untuk mengakui sumber masalah yang ditemukan, Anda tidak akan pernah mencapai potensi pengembangan prestasi yang maksimal. Contohnya, perencanaan pembelian dan kedatangan bahan baku tampak tidak beraturan yang menyebabkan penimbunan persediaan bahan baku. Namun setelah ditelusuri, hal itu adalah akibat dari lemahnya perencanaan penjualan sehingga banyak Sales Purchase Order yang tidak direalisasikan oleh pelanggan. Hal ini yang perlu Anda lakukan adalah segera melakukan tindakan penyelesaian masalah bersama bagian penjualan dan pelanggan Anda.

## 4. Setiap Karyawan Bertanggung-Jawab Terhadap Kualitas

Setiap karyawan dalam perusahaan Anda, dari tingkat pekerjaan yang terendah sampai ke manajemen tertinggi, wajib memahami bahwa setiap diri

mereka mempunyai peran penting untuk menjamin terciptanya kualitas yang tinggi dari hasil produksi dan hasil kegiatannya. Setiap diri mereka mempunyai pelanggan untuk disenangkan, dan mereka wajib untuk berupaya dan bertanggung-jawab untuk hal itu.

#### 5. Kualitas Harus Dapat Diukur

Sistem manajemen kualitas hanya dapat menjadi efektif apabila Anda dapat mengukur hasilnya. Mengukur berarti bahwa dapat mengkuantifikasi hasil kerja yang ditunjukkan. Mengkuantifikasikan hasil kerja akan memudahkan Anda untuk menentukan target di kemudian hari, dan dapat lebih memastikan bahwa setiap departemen bekerja menuju target hasil yang sama.

#### 6. Peningkatan Kualitas Haruslah Berkesinambungan / Terus-Menerus

TQM bukanlah sesuatu yang dilakukan sesekali dan setelah itu dapat dilupakan. Itu bukanlah hal yang sudah "selesai" ketika suatu masalah sudah berhasil diselesaikan. Upaya Peningkatan Kualitas wajib dilakukan terus-menerus untuk menjaga kondisi yang berstandar kualitas tinggi, serta meningkatkan jumlah pelanggan yang puas dan loyal.

#### 7. Kualitas Merupakan Investasi Jangka Panjang

Manajemen Kualitas bukanlah perbaikan mendadak. Hasil penerapan manajemen kualitas tidak selalu dapat dirasakan dalam waktu yang relatif singkat. Perubahan pandang mengenai kualitas dapat mengubah budaya kerja di tempat Anda. Walaupun perubahan tersebut mungkin akan terasa menyakitkan, namun apabila Anda sudah berhasil menanamkan dasar-dasar pemahaman mengenai

prinsip kualitas, maka hal itu akan mempermudah Anda dalam membentuk kesuksesan di waktu yang akan datang.

### **2.2.11 Kinerja Karyawan**

Wether and Davis (1996 : 341) dalam Kurnianingsih dan Nur Indiantoro (2001) mendefinisikan “*Performance appraisal is the process by which organization evaluates individual job performance*”. Dalam definisi tersebut dijelaskan bahwa *Performance appraisal* merupakan suatu proses dimana organisasi melakukan evaluasi kinerja karyawannya dimana mereka juga menyorankan elemen-elemen kunci sistem penilaian prestasi kerja yang akan menentukan kualitas hasil penilaian kinerja, yaitu kinerja karyawan, ukuran-ukuran kinerja, standar kinerja yang ada hubungannya dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab individual.

Simamora (1995:328) mengungkapkan bahwa “*Performance appraisal*” adalah proses berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan. Disamping itu, Soeprihanto (1988:8) juga menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu pedoman dalam bidang personalia untuk mengetahui, menilai hasil kerja karyawan selama periode tertentu yang secara lebih terinci, tujuan penilaian kinerja karyawan adalah :

- a. Untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan karyawan, dengan memberikan bantuan agar setiap pekerja mewujudkan dan mempergunakan potensi yang dimiliki secara maksimal dalam melaksanakan misi organisasi melalui pelaksanaan pekerjaan masing-masing.

- b. Untuk menghimpun dan mempersiapkan informasi bagi pekerja dan para manajer dalam keputusan yang dapat dilaksanakan, sesuai dengan bisnis organisasi ditempatnya bekerja.
- c. Untuk menyusun inventarisasi sumber daya manusia di lingkungan organisasi yang dapat dipergunakan dalam mendesain hubungan antara atasan dan bawahan, guna mewujudkan saling pengertian dan penghargaan dalam rangka mengembangkan keseimbangan antara keinginan pekerja secara individual dengan sasaran organisasi.
- d. Untuk mewujudkan motivasi kerja, yang berpengaruh pada prestasi kerja karyawan.
- e. Penilaian kinerja karyawan merupakan kegiatan yang hasilnya dapat dijadikan dasar dalam melakukan promosi jabatan, penghentian pelaksanaan pekerjaan yang keliru, menegakkan disiplin sebagai kepentingan bersama, menetapkan pemberian penghargaan, dan merupakan ukuran dalam mengurangi atau menambah pekerjaan melalui perencanaan sumber daya manusia.
- f. Penilaian kinerja menghasilkan informasi sebagai umpan balik bagi pekerja dalam meningkatkan efisiensi kerjanya, dengan memperbaiki kekurangan-kekurangan dalam melaksanakan pekerjaannya.
- g. Penilaian kinerja menghasilkan informasi yang dapat digunakan sebagai kriteria dalam membuat tes yang validitasnya tinggi karena dalam tes yang valid akan diperoleh hasil berupa nilai yang dapat digunakan untuk

memprediksi kemampuan calon pekerja dalam meningkatkan prestasi kerjanya.

- h. Penilaian kinerja memberikan informasi tentang spesifikasi jabatan.
- i. Penilaian kinerja harus dilaksanakan oleh manajer atau supervisor, dengan atau tanpa kerjasama petugas sumber daya manusia terhadap bawahannya akan meningkatkan komunikasi sebagai upaya hubungan manusiawi yang harmonis antara atasan dan bawahan.

Lopez (1997) dalam Kurnianingsih dan Nur Indiantoro (2001) melakukan pengukuran prestasi kerja karyawan secara umum diterjemahkan dalam penilaian perilaku meliputi : (a). Kualitas kerja; (b). Kuantitas kerja; (c). Pengetahuan tentang pekerjaan; (d). Keputusan yang diambil; (e). Perencanaan kerja dan daerah organisasi kerja. Sedangkan menurut Swasto (1996:27) yang menambahkan bahwa untuk menilai kinerja elemen-elemen yang dinilai adalah : (a). Kualitas kerja; (b). Kuantitas kerja; (c). Pengetahuan tentang pekerjaan; (d). Pendapat atau pernyataan yang disampaikan; (e). Keputusan yang diambil; (f) Perencanaan kerja.; (g) Daerah organisasi.

### **2.3 Hubungan Variabel Independen Terhadap Variabel Dependen**

Penelitian ini membahas tentang Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM) Terhadap budaya Kualitas Dan Kinerja karyawan Pada TP. Semen Indonesia (Persero) Tbk. Pada penelitian ini dihasilkan sepuluh pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dengan dua variabel dependen dan lima variabel independen. Pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen tersebut antara lain:

### 2.3.1 Keterlibatan Pegawai Berpengaruh Terhadap Budaya Kualitas

Penelitian ini menguji keterlibatan pegawai memiliki pengaruh terhadap budaya kualitas. Hubungan ini diuji oleh Setiawan Wicaksono (2006) yang menjelaskan bahwa keterlibatan pegawai terhadap budaya kualitas mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap budaya kualitas, hal ini terbukti bahwa secara parsial keterlibatan pegawai merupakan salah satu variabel yang mendorong terbentuknya budaya kualitas. Keterlibatan pegawai merupakan salah satu elemen kunci keberhasilan implementasi TQM (Krajenski, Lee, dan Ritz, 1999; Curkoviz dan Tenderos, 2000; Hashmi, 2004). Salah satu falsafah perusahaan adalah menjadikan karyawan sebagai asset utama perusahaan, yang secara khusus oleh ISO 9001:2000 dijelaskan bahwa “organisasi menjamin karyawan untuk menyadari keterlibatan dan arti penting aktivitas yang dilakukan oleh karyawan tersebut dan bagaimana kontribusi dalam mencapai sasaran kualitas.

### 2.3.2 Keterlibatan Pegawai Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian ini menguji pengaruh keterlibatan pegawai terhadap kinerja karyawan. Hubungan ini diuji oleh Dita Maharani (2013) yang menjelaskan bahwa perusahaan yang diteliti sudah menerapkan TQM dengan baik, yaitu dengan melibatkan para pegawainya untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini di tunjukkan dengan mensosialisasikan mengenai tujuan utama perusahaan dan penyampaian visi, misi kebijakan dan metode untuk tujuan perusahaan secara keseluruhan dengan cara membangun kerjasama dan kepercayaan antara pimpinan dan karyawan sehingga menjadikan kinerja karyawan meningkat. Terbukti dengan diterapkannya komunikasi kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang

dilakukan oleh karyawan itu sendiri berjalan dengan baik dan efektif, sehingga karyawan mampu bekerjasama dengan tim untuk melaksanakan tanggung jawabnya. Berarti dapat dikatakan bahwa keterlibatan pegawai memiliki hubungan positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

### 2.3.3 Orientasi Perbaikan Berkelanjutan Berpengaruh Terhadap Budaya Kualitas

Penelitian ini menguji pengaruh orientasi perbaikan berkelanjutan terhadap budaya kualitas. Hubungan ini diuji oleh Setiawan Wicaksono (2006) yang menjelaskan bahwa orientasi perbaikan berkelanjutan tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel budaya kualitas. Hal ini terbukti bahwa secara parsial orientasi perbaikan berkelanjutan yang merupakan salah satu pilar implementasi TQM, ternyata bukan variabel yang secara signifikan mempengaruhi terbentuknya budaya kualitas, karena objeknya tidak berfokus pada sumber daya manusia. Padahal sumber daya manusia merupakan subjek dan objek utama pembentuk budaya kualitas. Oleh karena itu, perusahaan hendaknya juga memperhatikan perbaikan aspek *soft side of quality* sehingga dapat meningkatkan budaya kualitas.

### 2.3.4 Orientasi Perbaikan Berkelanjutan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian ini menguji pengaruh orientasi perbaikan berkelanjutan terhadap kinerja karyawan. Hubungan ini diuji oleh Dita Maharani (2013) yang menjelaskan bahwa perusahaan yang diteliti sudah menerapkan TQM dengan baik, yaitu memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengidentifikasi setiap masalah dalam kaitannya dengan produk, mengidentifikasi peranan

individu terhadap efisiensi maupun pemborosan dalam proses produksi, mengukur kinerja masing-masing individu yang mengacu terpenuhinya kepuasan pelanggan, menganalisis masalah yang muncul pada proses, mampu melahirkan ide-ide baru serta mengevaluasi agar masalah yang timbul dapat diselesaikan dengan baik. Perusahaan juga menerapkan sistem penghargaan bagi karyawan yang berprestasi meskipun hanya pada periode-periode tertentu. Hal itu terbukti dengan terpenuhinya jumlah kualitas produk yang rusak dapat diminimalkan, kualitas produk yang dihasilkan dari pemilihan bahan baku yang berkualitas mampu dihasilkan oleh para karyawan, dan mampu memberikan kontribusi yang meliputi keandalan, keterampilan dan kemampuan secara individu maupun dengan tim kerja yang baik. Berarti dapat dikatakan bahwa orientasi perbaikan berkelanjutan memiliki hubungan positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### 2.3.5 Fokus Pelanggan Berpengaruh Terhadap Budaya Kualitas

Penelitian ini menguji pengaruh fokus pelanggan terhadap budaya kualitas. Hubungan ini diuji oleh Setiawan Wicaksono (2006). Menjelaskan bahwa fokus pelanggan berhubungan positif signifikan terhadap budaya kualitas. Fokus pelanggan merupakan salah satu elemen kunci keberhasilan implementasi TQM (Krajenski, Lee, dan Ritz, 1999; Curkoviz dan Tenderos, 2000; Hashmi, 2004). Fokus pelanggan merupakan salah satu faktor mikro dari dalam perusahaan yang mempengaruhi perubahan dan pengembangan budaya suatu organisasi (Pascard, 1995) ; fokus pelanggan adalah salah satu variabel yang secara signifikan mempengaruhi budaya kualitas (Litwin dan stringerdalam kelner, 1998 dan Lawson, 2004). Salah satu falsafah yang ditamkan oleh pendiri perusahaan adalah

“hanya memproduksi produk-produk yang bermutu”, juga terdapat dalam salah satu kebijakan mutu dan lingkungan perusahaan yaitu “memberi kepuasan pada pelanggan, dan pihak terkait lainnya baik dari segi mutu, harga, pengiriman, dan pelayanan”, telah menjadikan perhatian perusahaan tertuju pada pelanggan sehingga mengutamakan kepuasan pelanggan merupakan tujuan utama. Hal ini dibuktikan bahwa secara parsial fokus pada pelanggan adalah variabel yang mempengaruhi terbentuknya budaya kualitas.

#### 2.3.6 Fokus Pelanggan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian ini menguji pengaruh fokus pelanggan terhadap kinerja karyawan. Hubungan ini diuji oleh Dita Maharani (2013) menjelaskan bahwa perusahaan yang diteliti sudah menerapkan TQM dengan baik, yang selalu mengutamakan kepuasan dan keinginan pelanggan dalam memperbaiki posisi persaingan perusahaan pada era globalisasi ini dengan cara perusahaan atau manager mampu menekankan pada karyawan untuk meningkatkan kualitas kerja untuk memuaskan harapan dan keinginan para pelanggan. Hal ini dapat dikatakan bahwa fokus pelanggan memiliki hubungan positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### 2.3.7 Sistem Insentif dan Pengakuan Berpengaruh Terhadap Budaya Kualitas

Penelitian ini menguji pengaruh sistem insentif dan pengakuan terhadap budaya kualitas. Komponen pendukung implementasi TQM pada SMM (Sistem Manajemen Mutu) antara lain diklat, komunikasi, pengukuran, dukungan struktur, kepemimpinan, dan insentif dan pengakuan (penghargaan). TQM pada SMM akan berjalan optimal jika didukung adanya penciptaan budaya kualitas pada sistem

pembelajarannya. Namun pada penelitian Achmad Supriyanto (2011), dijelaskan bahwa insentif dan pengakuan (penghargaan) atas kinerja anggota SMM belum memberikan dampak signifikan bagi peningkatan kinerja masing-masing unit, yang berarti belum memberikan dampak baik atas peningkatan budaya kualitas perusahaan. Hal ini berarti insentif dan pengakuan (penghargaan) berpengaruh positif tidak signifikan terhadap budaya kualitas.

#### 2.3.8 Sistem Insentif dan Pengakuan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian ini menguji pengaruh sistem insentif dan pengakuan terhadap kinerja karyawan. Hubungan ini diuji oleh Lia Mayangssari (2012), menjelaskan bahwa sistem insentif dan pengakuan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Peneliti menyatakan bahwa dalam proses pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan, karyawan atau tenaga kerja mempunyai peranan penting sebagai pelaksana kegiatan operasional. Perusahaan harus memperhatikan kebutuhan hidup karyawan tersebut. Pemberian insentif merupakan sarana agar karyawan dapat memenuhi kebutuhan hidup. Adanya insentif yang sesuai dan layak maka kinerja yang mereka hasilkan akan meningkat, sebab tidak dapat dipungkiri setiap karyawan mempunyai motif tertentu seperti pemenuhan kebutuhan fisik dan keamanan, kebutuhan bersosial dan kebutuhan egoistik pada saat mereka bekerja untuk perusahaan.

#### 2.3.9 Pengendalian dan Monitoring Proses Berpengaruh Terhadap Budaya Kualitas

Pengendalian dan Monitoring Proses mempunyai hubungan positif signifikan terhadap budaya kualitas, karena menurut Mursam Munizu (2012)

dengan melakukan praktik TQM yang efektif dapat menghasilkan budaya kualitas yang kuat. Manajemen perusahaan disarankan lebih memfokuskan perhatiannya pada indikator penting dalam meningkatkan kualitas, dengan tetap memperbaiki indikator-indikator yang dianggap masih kurang pelaksanaannya seperti pelatihan mutu, misi organisasi dan hubungannya dengan lingkungan, inovasi produk dan pertumbuhan penjualan guna mendapatkan praktik TQM yang efektif an budaya kualitas yang kuat. Hal ini berarti pengendalian dan monitoring proses berpengaruh secara langsung terhadap budaya kualitas perusahaan.

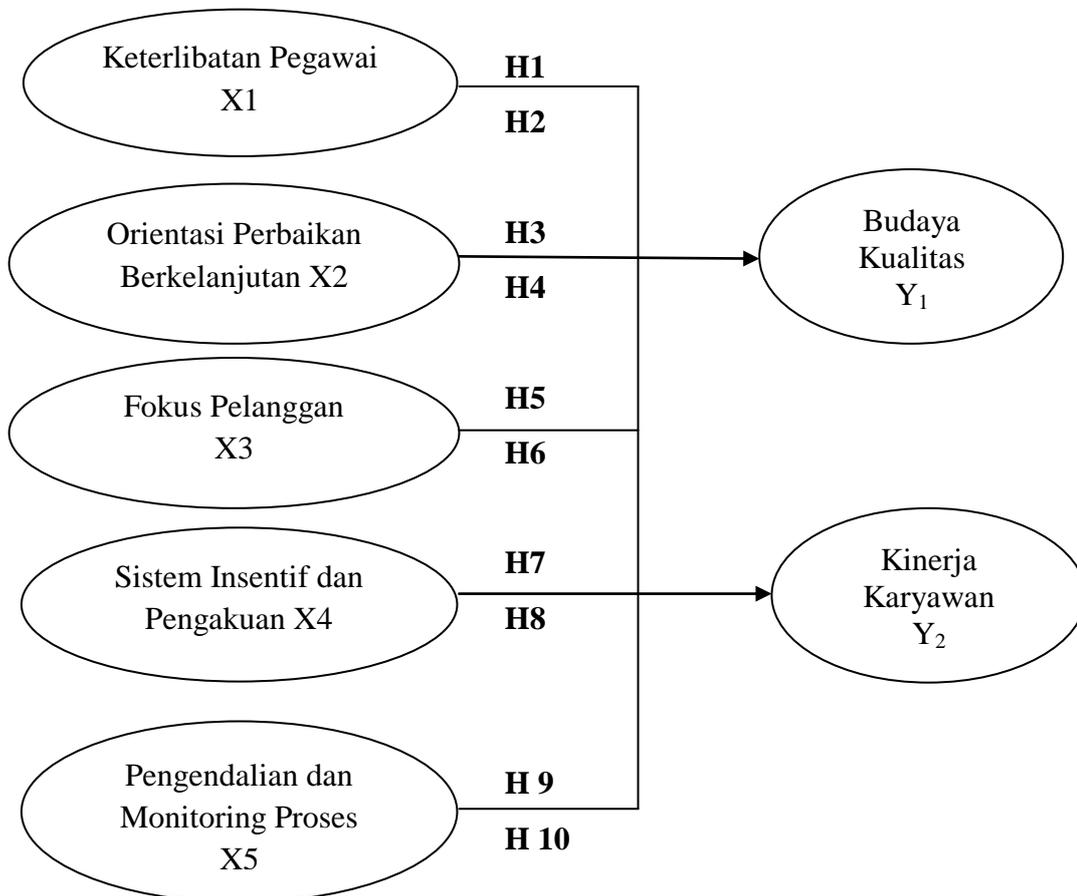
#### 2.3.10 Pengendalian dan Monitoring Proses Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian ini menguji pengaruh pengendalian dan produksi terhadap kinerja karyawan. Hubungan ini diuji oleh Made Gde Sudharma (2010), menjelaskan bahwa pengendalian dan monitoring proses berpengaruh positif signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Peneliti menyatakan bahwa perusahaan yang diteliti sudah melakukan praktik TQM berupa pengendalian dan monitoring proses dengan baik sesuai dengan peraturan. Hal itu penting untuk dipertahankan bahkan perlu ditingkatkan guna meningkatkan disiplin dan kinerja karyawan kedepan.

#### **2.4 Kerangka Pemikiran**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel independen, yaitu keterlibatan pegawai, orientasi perbaikan berkelanjutan, fokus pelanggan, sistem insentif dan pengakuan, dan pengendalian dan monitoring proses terhadap variabel dependen, yaitu budaya kualitas dan kinerja karyawan PT. SEMEN

INDONESIA (Persero) Tbk. Hubungan antar variabel-variabel tersebut dapat digambarkan dalam kerangka pemikiran berikut:



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**

## 2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual yang telah dirumuskan diatas, maka hipotesis penelitian disusun sebagai berikut :

- H1 : Keterlibatan pegawai berpengaruh terhadap budaya kualitas.
- H2 : Keterlibatan pegawai berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

- H3 : Orientasi perbaikan berkelanjutan berpengaruh terhadap budaya kualitas.
- H4 : Orientasi perbaikan berkelanjutan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- H5 : Fokus Pelanggan berpengaruh terhadap budaya kualitas.
- H6 : Fokus Pelanggan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- H7 : Sistem insentif dan pengakuan berpengaruh terhadap budaya kualitas.
- H8 : Sistem insentif dan pengakuan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- H9 : Pengendalian dan produksi berpengaruh terhadap budaya kualitas.
- H10 : Pengendalian dan produksi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.