

**EVALUASI PENERAPAN TOTAL QUALITY  
MANAGEMENT (TQM) TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL  
PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA X (PERSERO)  
SURABAYA**

**ARTIKEL ILMIAH**



Oleh :

**AVININDA AYU WINDIASARI**  
**2010310648**

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS  
SURABAYA  
2014**

## PENGESAHAN ARTIKEL ILMIAH

Nama : Avininda Ayu Windiasari  
Tempat, Tanggal Lahir : Surabaya, 25 Oktober 1992  
N.I.M : 2010310648  
Jurusan : Akuntansi  
Program Pendidikan : Strata 1  
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen  
Judul : Evaluasi Penerapan *Total Quality Management (TQM)* terhadap Kinerja Manajerial pada PT Perkebunan Nusantara X (Persero) Surabaya.

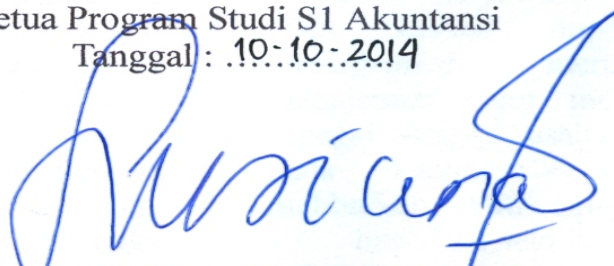
**Disetujui dan diterima baik oleh :**

Dosen Pembimbing  
Tanggal : 10.10.2014



**(Nanang Shonhadji, S.E., Ak., M.Si.)**

Ketua Program Studi S1 Akuntansi  
Tanggal : 10.10.2014



**(Dr. Luciana Spica Almilialia, S.E., M.Si.)**

# EVALUASI PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA X (PERSERO) SURABAYA

**Avininda Ayu Windiasari**  
STIE Perbanas Surabaya  
Email : [avinindaayu@gmail.com](mailto:avinindaayu@gmail.com)

## ABSTRACT

*The current era of globalization offers a great deal of competency that is so competent in the world of business. One of the demands faced by the business world is the customer satisfaction that is one of the successfulness key in a company in defending its existence of Application in Total of Quality Management (TQM) is a technique that is often used by a manufacture company in increasing customer satisfaction, employee satisfaction an productivity. Thus, Total Quality Management (TQM) is a management system that lifts up such quality as a business strategy oriented in customer satisfaction by involving all of the organization members. The aim of this research is to evaluate the application of Total Quality Management (TQM) to the managerial performance in PT. Perkebunan Nusantara X (Persero Surabaya. Data obtained from open interview with the related informant. Result of the research could be concluded that the application of Total Quality Management in PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Surabaya goes well, but in the company management still low in professionalism and still lack in rules that are too binding.*

*Keywords : Total Quality Management (TQM) and Managerial Performance.*

## PENDAHULUAN

Era globalisasi saat ini memunculkan persaingan yang begitu ketat dalam dunia bisnis. Perusahaan yang dulu hanya bersaing di tingkat lokal, regional atau nasional kini harus bersaing dengan perusahaan-perusahaan di seluruh dunia. Persaingan global ini memberi banyak pilihan kepada konsumen, dimana mereka semakin mempertimbangkan biaya dan nilai dalam meminta produk atau jasa yang berkualitas tinggi. Untuk dapat bertahan dan berhasil dalam lingkungan seperti itu, perusahaan harus menyiapkan strategi-strategi yang diharapkan mencapai tujuan perusahaan dan bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain.

Tujuan perusahaan adalah mencari keuntungan. Karena tujuan tersebut, tidak sedikit perusahaan yang melanggar etika bisnis. Beberapa perusahaan yang hanya

berfokus pada keuntungan yang sebesar-besarnya dan ingin mengalahkan pesaing-pesaingnya, sehingga perusahaan itu melupakan kesejahteraan karyawan dan *service* terhadap *customer*. Salah satu upaya yang dilakukan dalam meningkatkan persaingan dimasa depan perusahaan menerapkan *Total Quality Management*.

*Total Quality Management* merupakan suatu teknik yang sering digunakan perusahaan manufaktur dalam meningkatkan kepuasan konsumen, kepuasan karyawan, dan produktifitas. Oleh karena itu, *Total Quality Management* merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha yang berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.

Implikasi teknik TQM harus diikuti pula dengan penerapan komplemen dari

sistem akuntansi manajemen. Adapun komplemen tersebut adalah sistem penghargaan dan pengukuran kinerja. Sistem penghargaan tersebut diterapkan dalam perusahaan maka kualitas kinerja dari para individu sendiri akan semakin terpacu apabila mereka diberikan penghargaan baik berupa fisik maupun non fisik yang layak atas hasil kerjanya. Sehingga para manager dan karyawan akan lebih giat lagi melaksanakan kerjanya.

Tujuan utama didirikan perusahaan manufaktur tentunya untuk menghasilkan produk-produk yang berkualitas dan dapat memuaskan konsumen yang menikmatinya. Tentunya dalam membuat suatu produk yang berkualitas sebuah perusahaan manufaktur harus memperbaiki kualitas dari kerjanya terlebih dahulu. Penelitian kali ini dilakukan untuk mengevaluasi sejauh mana penerapan *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja Manajerial pada *PT Perkebunan Nusantara X (Persero) Surabaya*.

## LANDASAN TEORI

### **Total Quality Management (TQM)**

*Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu konsep manajemen yang berusaha untuk memberikan respon secara tepat terhadap setiap perubahan yang ada. TQM lebih memfokuskan pada tujuan organisasi untuk melayani kebutuhan pelanggan. *Total Quality Management* (TQM) atau di Indonesia lebih dikenal dengan istilah Manajemen Mutu Terpadu (MMT) sebenarnya adalah filosofi dan budaya (kerja) organisasi (*philosophy of management*) yang berorientasi pada kualitas. Tujuan (*goal*) yang akan dicapai dalam organisasi dengan budaya TQM adalah memenuhi atau bahkan melebihi apa yang dibutuhkan (*needs*) dan apa yang diharapkan atau diinginkan (*desire*) oleh pelanggan (Ismanto, 2009).

### **Prinsip Utama dalam TQM**

Terdapat empat prinsip utama dalam

TQM (Ratminto, 2010) :

#### 1. Fokus pada pelanggan

Misi utama dari sebuah institusi atau perusahaan adalah memenuhi kebutuhan dan keinginan para pelanggannya. Perkembangan sebuah perusahaan berawal dari kesesuaian layanan perusahaan dengan kebutuhan pelanggan. Untuk mencapai mutu yang diharapkan maka perusahaan harus memenuhi harapan yang diinginkan oleh pelanggannya. Tanpa adanya pelanggan maka perusahaan tersebut tidak akan ada dan tidak bisa menunjukkan eksistensinya. Oleh karena itu, kepuasan pelanggan merupakan prioritas paling utama dalam organisasi TQM, maka organisasi semacam ini harus mempunyai fokus pada pelanggan.

#### 2. Manajemen berdasarkan fakta

Pengambilan keputusan harus didasarkan pada fakta yang nyata dan didapatkan dari berbagai sumber informasi diseluruh jajaran perusahaan. Jadi tidak semata-mata atas dasar menduga-duga ataupun intuisi. Berbagai alat telah disiapkan untuk mendapatkan dan menganalisis data, serta pengambilan keputusan berdasarkan fakta.

Pengambilan keputusan setiap menghadapi masalah maka harus disesuaikan dengan keinginan pelanggan agar pelanggan tersebut merasa puas dengan pelayanan yang diberikan. Untuk mengimplementasikan TQM dalam sebuah perusahaan, banyak komponen yang harus diperhatikan baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal. Untuk itu harus diupayakan agar pelanggan tersebut puas dengan pelayanan yang diberikan karena fokus TQM pelanggan merupakan prioritas yang paling utama.

#### 3. Respek terhadap setiap orang

TQM merupakan suatu konsep pelibatan dan pemberdayaan karyawan. Dalam perusahaan yang kualitasnya kelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas khas. Karyawan adalah

kekayaan atau aset utama dari setiap perusahaan. Peran karyawan sangat menentukan berhasil tidaknya perusahaan mencapai sasarnya.

Untuk meningkatkan pelayanan perusahaan maka diperlukan adanya sumber daya karyawan yang memiliki kecakapan berfikir secara rasional dan kritis, kecakapan berinteraksi sosial, serta kemampuan akademik. Karyawan yang cakap, mampu dan terampil belum menjamin produktivitas kerja yang baik kalau moral dan kedisiplinannya rendah. Karyawan yang kurang mampu, kurang cakap, dan tidak terampil mengakibatkan pekerjaan tidak selesai pada waktunya. Salah satu hal yang fundamental dari TQM adalah dengan pengembangan sumber daya karyawan secara terus menerus melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan yang sama yaitu pembelajaran. Pelatihan dibutuhkan untuk melatih karyawan yang berbeda latar belakangnya agar dapat bekerja sama secara harmonis. Tujuan diadakannya pelatihan tersebut adalah untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap karyawan, serta meningkatkan kualitas perusahaan secara keseluruhan sehingga perusahaan tersebut lebih kompetitif. Dengan kata lain, tujuan pelatihan adalah meningkatkan kinerja yang pada akhirnya akan meningkatkan daya saing perusahaan.

#### 4. Perbaikan proses secara berkesinambungan

Untuk mewujudkan pelayanan yang memuaskan pimpinan harus selalu melakukan perbaikan. Perbaikan tersebut dilakukan dengan pengembangan sarana dan prasarana agar dalam proses pelayanan bisa berjalan dengan lancar. Sarana dan prasarana yang memadai akan memberikan kontribusi yang besar terhadap keberhasilan pelayanan.

Untuk mewujudkan perbaikan mutu pelayanan yang berkelanjutan maka diperlukan pemimpin yang tidak hanya berhasil, tetapi juga efektif yaitu mampu memberikan pengaruhnya kepada semua

komponen perusahaan yang ada, sehingga semua komponen tersebut bisa bergerak dengan senang dan sukarela tanpa merasa ada paksaan. Karyawan diberikan kebebasan dalam memberikan saran kepada pimpinan perusahaan demi kebaikan perusahaan. Apabila dipandang dapat menghasilkan output yang baik tanpa kendala maka diteruskan secara berkesinambungan dan berkelanjutan. Akan tetapi apabila dalam proses kegiatan masih menemukan masalah dan kendala, maka dicari pemecahan masalah tersebut terlebih dahulu.

Hal ini dilakukan secara berkelanjutan dan berkesinambungan sehingga dapat menghasilkan mutu pelayanan sebagaimana yang diinginkan oleh para pelanggan.

### **Sistem Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi dan personelnnya, berdasarkan saran, standart dan kriteria yang ditetapkan sebelumnya. Sistem pengukuran kinerja merupakan proses dimana organisasi-organisasi menilai kinerja karyawan untuk memperbaiki pengambilan keputusan dalam perusahaan.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa sistem pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian dan perbaikan secara periodik terhadap keefektifan operasional perusahaan, dan pengambilan keputusan. Dan indikator-indikatornya terdiri dari meningkatkan kinerja karyawan, pengharapan kinerja, menilai dengan tepat kinerja, dilakukan dengan cara yang adil, landasan penentuan *reward*, sistem pengukuran kinerja dilakukan secara berkala, evaluasi kelayakan (Mulyadi, 2001).

### **Perspektif terhadap Kualitas**

Mengidentifikasi adanya lima alternatif perspektif kualitas yang biasa digunakan (Rovila El Maghviroh, 2011 ), yaitu :

#### *1. Transcendental Approach*

Kualitas dalam pendekatan ini dapat dirasakan atau diketahui, tetapi sulit didefinisikan dan dioperasionalkan. Sudut pandang ini biasanya diterapkan dalam seni musik, drama, seni tari, dan seni rupa. Dengan demikian fungsi perencanaan, produksi, dan pelayanan suatu perusahaan sulit sekali menggunakan definisi seperti ini sebagai dasar manajemen kualitas.

#### 2. *Product-based Approach*

Pendekatan ini menganggap kualitas sebagai karakteristik atau atribut yang dapat dikuantifikasikan dan dapat diukur. Perbedaan dalam kualitas mencerminkan perbedaan dalam jumlah beberapa unsur atau atribut yang dimiliki produk.

#### 3. *User-based Approach*

Pendekatan didasarkan pada pemikiran bahwa kualitas tergantung pada orang yang memandangnya, dan produk yang paling memuaskan preferensi seseorang.

#### 4. *Manufacturing-based Approach*

Perspektif ini bersifat supply-based dan terutama memperhatikan praktik-praktik perkerjasama dan pemanufakturan, serta mendefinisikan kualitas sebagai sama dengan persyaratan (*conformance to requirements*).

#### 5. *Value-based Approach*

Pendekatan ini memandang kualitas dari segi nilai dan harga dengan mempertimbangkan trade-off antara kinerja dan harga. Kualitas didefinisikan sebagai "*affordable excellence*". Sehingga produk yang memiliki kualitas paling tinggi belum tentu produk yang paling bernilai. Akan tetapi yang paling tepat dibeli (*best-buy*).

### **Dimensi Kualitas**

Ada delapan dimensi kualitas yang dikembangkan Garvin dan dapat digunakan sebagai kerangka perencanaan strategis dan analisis, terutama untuk produk manufaktur (Rovila El Maghviroh, 2011). Dimensi-dimensi tersebut adalah :

1. Kinerja (*performance*)
2. Keistimewaan (*features*)
3. Keandalan (*reliability*)
4. Konformasi (*conformance*)

5. Daya tahan (*durability*)
6. Kemampuan Pelayanan (*service ability*)
7. Estetika (*aesthetics*)
8. Kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*)

### **Manajemen Mutu Produk**

Mutu adalah agenda utama dan meningkatkan mutu merupakan tugas yang paling penting. Mutu dalam pandangan seseorang terkadang bertentangan dengan mutu dalam pandangan orang lain, sehingga tidak aneh jika ada dua pakar yang tidak memiliki kesimpulan yang sama tentang bagaimana cara menciptakan institusi yang baik.

Organisasi-organisasi yang menganggap serius pencapaian mutu, memahami bahwa sebagian besar rahasia mutu berakar dari mendengar dan merespon secara simpatik terhadap kebutuhan dan keinginan para pelanggan dan klien. Dalam konteks TQM, mutu merupakan sebuah filosofi dan metodologi yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan.

TQM sebagai metodologi maksudnya perbaikan/peningkatan berkelanjutan dan manajemen Just-In-Time. Prinsip dasar JIT adalah meningkatkan kemampuan perusahaan secara terus menerus untuk merespon perubahan dengan meminimasi pemborosan. Sedangkan TQM sebagai filosofi digunakan untuk meningkatkan kesadaran akan pentingnya mutu dan untuk mengubah sikap para karyawan. Dalam dunia industri, sejak dulu selalu ada keharusan untuk menjaga mutu suatu produk agar mampu memberikan kepuasan pada para pelanggan dan tentunya akan mendatangkan keuntungan. Sehingga lahirlah divisi tenaga kerja yang dikenal dengan *quality control* (kontrol mutu). Kontrol mutu adalah proses yang menjamin bahwa hanya produk yang memenuhi spesifikasi yang boleh keluar dari pabrik dan dilempar ke pasar (Sallis,

2011). Secara sistematis manajemen mutu meliputi :

1. Merancang produk (*product designing*)
2. Memproduksi secara baik sesuai dengan rencana
3. Mengirimkan produk ke konsumen dalam kondisi baik (*to deliver*)
4. Pelayanan yang baik kepada konsumen (*good consumer service*)

### **Kinerja Manajerial**

Seorang manajer diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial. Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja. Sasaran yang menjadi objek penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolak ukur tertentu secara objektif dan dilakukan secara berkala.

Melakukan pengukuran prestasi kerja secara umum diterjemahkan dalam penelitian perilaku meliputi : kualitas kerja, kuantitas kerja, keputusan yang diambil perencanaan kerja dan daerah organisasi kerja, pengetahuan tentang pekerjaan. (Soewarso, 2004 : 310) menyatakan bahwa penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dengan demikian, penilaian prestasi adalah merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya (Rivai, 2004).

### **Manfaat dari Penerapan TQM**

Manfaat penerapan TQM di dalam perusahaan dibagi menjadi dua :

1. Memperbaiki posisi persaingan. Perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingan sehingga pangsa pasarnya semakin besar dan harga jualnya dapat lebih tinggi. Kedua hal tersebut

mengarah pada meningkatnya penghasilan sehingga laba yang diperoleh semakin besar.

2. Meningkatkan keluaran yang bebas dari kerusakan. 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 (Hasibuan, 2009).

### **Pengaruh TQM terhadap Kinerja Manajerial**

Tujuan perusahaan dalam menghasilkan produk yang berkualitas adalah tercapainya kepuasan pelanggan yang ditandai dengan berkurangnya keluhan dari para pelanggan sehingga menunjukkan kinerja perusahaan meningkat.

TQM merupakan transformasi budaya yang didorong oleh definisi ulang terhadap peranan manajemen. Hal ini dikarenakan TQM merupakan paradigma manajerial baru.

Paradigma manajerial sendiri mengandung pengertian cara berpikir dan bertindak dalam menjalankan bisnis. Pihak manajemen harus mengubah dirinya terlebih dahulu baik aspek nilai, keyakinan, asumsi, maupun cara mereka menjalankan bisnis. Peranan maupun tanggung jawab, perilaku, atau prestasi kinerja yang diharapkan dari seseorang yang memiliki posisi khusus.

Dengan demikian peranan manajemen puncak adalah tanggung jawab, perilaku atau prestasi kinerja yang diharapkan karena posisi yang dipegangnya sebagai pemimpin utama suatu organisasi. Selain melaksanakan kepemimpinan yang diharapkan dapat memotivasi dan mengarahkan para karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, manajemen puncak juga bertanggung jawab dalam mengatasi setiap penolakan terhadap perubahan kearah manajemen baru (TQM).

Berbeda dengan manajer puncak, manajer

madya tidak berwenang untuk memprakarsai perubahan budaya yang dibutuhkan dalam implementasi TQM. Manajer madya harus menangani berbagai fasilitas, peralatan, dan proses yang telah ditetapkan oleh level manajemen yang lebih tinggi. Manajer madya tidak berwenang menyusun visi perusahaan, atau membentuk program penghargaan prestasi dan publikasi.

Itulah sebabnya dukungan dan keterlibatan manajer puncak sangat penting demi suksesnya implementasi TQM terhadap kinerja manajerial, karena manajer puncak memiliki wewenang dalam pengambilan keputusan yang sangat penting. Namun demikian bukan berarti manajer madya maupun karyawan operasional tidak memainkan peranan penting. Bahkan sebaliknya, merekalah yang akan memainkan porsi terbesar dalam implementasi TQM dalam aktivitas perusahaan sehari-hari.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa suksesnya hubungan antara TQM dengan kinerja manajerial sangat tergantung pada peran serta, partisipasi dan dukungan setiap orang dalam perusahaan, mulai dari manajer puncak hingga karyawan operasional (Sallis, 2011).

### **Kerangka Pemikiran**

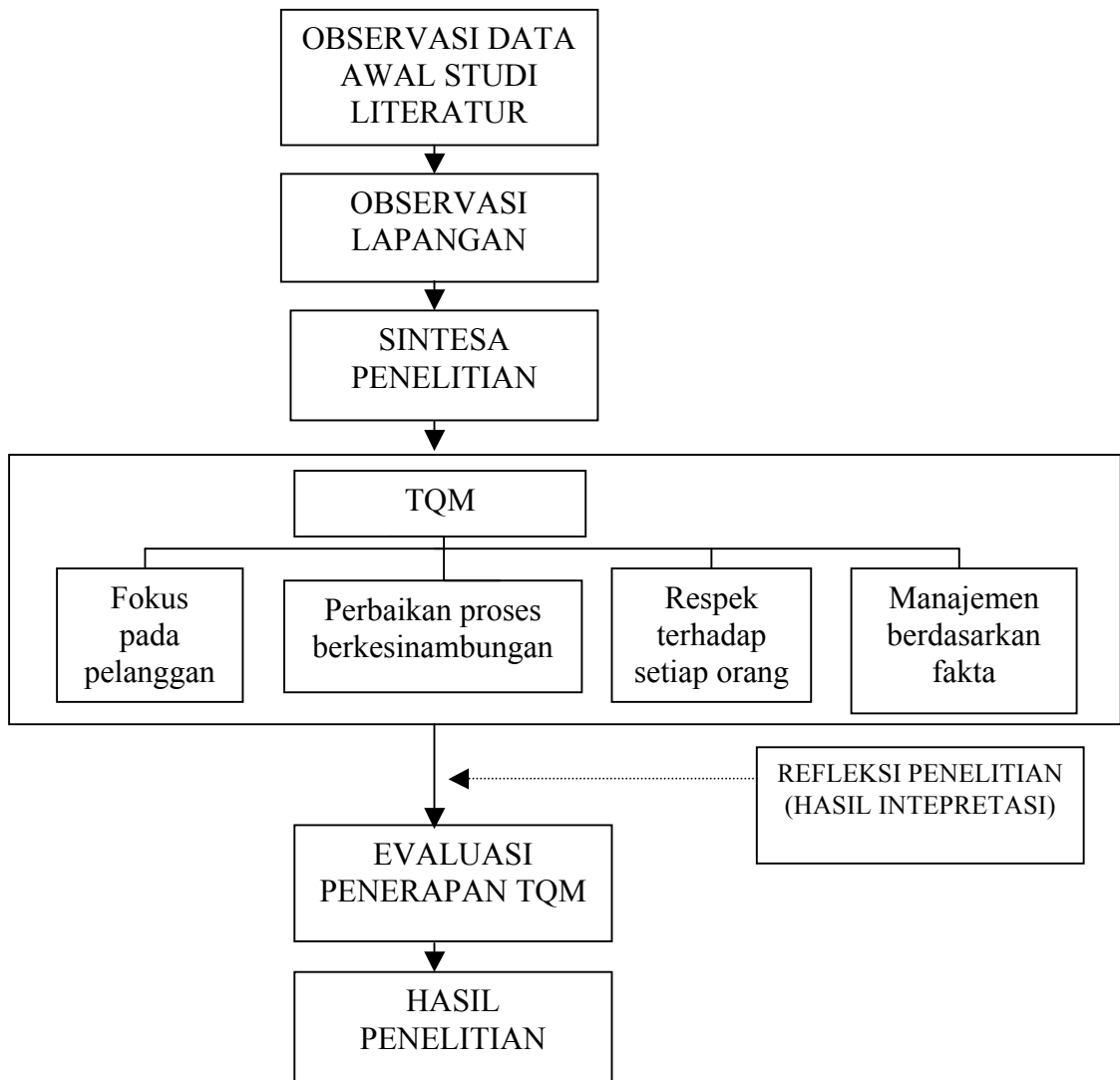
Observasi data awal yaitu melakukan studi literatur dengan cara mengumpulkan bahan-bahan mengenai tentang TQM dengan mencari buku-buku yang terkait dengan TQM. Sesudah melakukan

observasi data awal yang dilakukan selanjutnya ialah melakukan observasi lapangan yaitu dengan cara mengamati langsung ke PT Perkebunan Nusantara X (Persero) Surabaya. Dengan melakukan observasi lapangan, maka kemungkinan peneliti mengetahui tentang suatu kejadian, peristiwa atau proses yang diamati. Hal tersebut dilakukan untuk mendapatkan informasi mengenai data-data yang diperlukan.

Sintesa penelitian ialah mengumpulkan semua pengetahuan yang dapat diperoleh untuk menyusun suatu pandangan atau kemampuan dalam mengaitkan dan menyatakan unsur pengetahuan yang ada sehingga terbentuk pola baru yang lebih menyeluruh. Yang akan diobservasi mengenai TQM yang akan menyangkut prinsip utama dalam TQM yaitu fokus pada pelanggan, perbaikan proses berkesinambungan, keterlibatan terpadu dan manajemen berdasarkan fakta. Setelah melakukan pengamatan tentang prinsip utama dalam TQM akan mengevaluasi penerapan TQM di dalam perusahaan itu tersebut berdasarkan prinsip utama di dalam TQM. Evaluasi penerapan TQM ini berasal dari refleksi peneliti yaitu bagaimana peneliti menginterpretasikan hasil pengamatan yang telah diamati di lapangan dan menggabungkan atau menerapkan penerapan TQM tersebut. Evaluasi dan refleksi peneliti akan digabungkan dan akan menjadi sebuah hasil penelitian baru.



**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran Evaluasi Penerapan TQM**



**Proposisi Penelitian**

Proposisi mengarahkan perhatian peneliti kepada sesuatu yang harus diselidiki dalam ruang lingkup studinya. Proposisi mencerminkan isi teoritis yang penting dan menyatakan kepada peneliti dimana harus mencari bukti yang relevan (Lexy Moleong, 2009).

Proposisi dalam penelitian ini adalah penerapan TQM pada kualitas kinerja manajerial perusahaan, dimana untuk mengetahuinya dilakukan evaluasi terhadap kinerja perusahaan yang didasarkan pada aspek-aspek prinsip utama yang terdapat pada *Total Quality Management* (TQM).

**METODE PENELITIAN**

**Rancangan Penelitian**

Jenis data yang diteliti penelitian ini termasuk jenis penelitian deskriptif yang meneliti pandangan pendekatan kualitatif. Metode kualitatif digunakan untuk mengetahui dan memahami sesuatu dibalik fenomena yang sedikitpun belum diketahui. Pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan *Total Quality Management* (TQM), Sedangkan spesifikasi penelitian yang digunakan adalah *studi kasus* yang merupakan penyelidikan mendalam (*indepth study*)

mengenai suatu unit sosial sedemikian rupa sehingga menghasilkan gambaran yang terorganisasikan dengan baik dan lengkap mengenai unit sosial tersebut. Data yang dikumpulkan lebih mengambil bentuk kata-kata atau gambar daripada angka-angka. Hasil penelitian tertulis berisi kutipan-kutipan dari data untuk mengilustrasikan dan menyediakan bukti presentasi. Data tersebut mencakup transkrip wawancara, catatan lapangan, fotografi, videotape, dokumen pribadi, memo, dan rekaman-rekaman resmi lainnya (Azwar, 2011).

### **Metode Pengumpulan Data**

1. Survey pendahuluan dengan melakukan kunjungan awal ke PT Perkebunan Nusantara X (Persero) Surabaya guna melakukan pendekatan kepada perusahaan sehingga memperoleh gambaran secara umum mengenai latar belakang masalah yang diteliti.
2. Metode pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode kualitatif triangulasi sumber data. Triangulasi sumber data adalah menggali kebenaran informasi tertentu melalui berbagai metode dan sumber perolehan data. Misalnya, selain melalui wawancara dan observasi, peneliti bisa menggunakan observasi terlibat (*participant observation*), dokumen tertulis, arsip, dokumen sejarah, catatan resmi, catatan atau tulisan pribadi dan gambar atau foto. Tentu masing-masing cara itu akan menghasilkan bukti atau data yang berbeda, yang selanjutnya akan memberikan pandangan (*insights*) yang berbeda pula mengenai fenomena yang diteliti. Berbagai pandangan itu akan melahirkan keluasan pengetahuan untuk memperoleh kebenaran handal.
3. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan wawancara langsung yaitu pertanyaan terucap kepada manajer untuk dijawab. Pertanyaan tersebut berisikan pertanyaan-

pertanyaan yang berkaitan dengan TQM dan kinerja Manajerial.

### **Data Penelitian**

Penelitian ini menggunakan data sekunder berupa sumber data tertulis yang merupakan sumber data tambahan yang tidak bisa diabaikan karena melalui sumber data tertulis akan diperoleh data yang dapat dipertanggungjawabkan validitasnya (Moleong, 2009). Data yang diperoleh berupa arsip, dokumen, visi dan misi, struktur organisasi yang terdapat pada PT Perkebunan Nusantara X (Persero) Surabaya.

### **Batasan Penelitian**

Batasan penelitian ini adalah hanya terbatas pada bagian atau divisi SDM dan HI di PT Perkebunan Nusantara X (Persero) yang berada di Surabaya. Dengan objek penelitian yaitu manajer.

### **Situs Penelitian**

Situs dalam penelitian ini adalah situs tunggal pada fenomena penerapan TQM, manajer dan asisten manajer di PT Perkebunan Nusantara X (Persero) bagian SDM & HI.

### **Teknik Analisis Data**

Analisis data merupakan proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain. Analisis tersebut digunakan untuk mengetahui *Total Quality Management* (TQM) dalam upaya meningkatkan mutu pelayanan di PT Perkebunan Nusantara X (Persero) Surabaya.

1. Teknik analisis data dimulai dengan mengolah data yang diperoleh dari hasil observasi dan jawaban atas pertanyaan yang diajukan oleh peneliti terhadap manajer PT Perkebunan Nusantara X (Persero) Surabaya serta dokumen pendukung lainnya. Informasi data yang diperoleh akan

- dievaluasi berdasarkan teori-teori yang ada.
2. Mengumpulkan dokumen-dokumen pendukung penelitian dari perusahaan yang berhubungan dengan prinsip utama di dalam TQM. Kemudian mengkategorikan data-data tersebut dalam mendukung proposisi yang disesuaikan dengan aspek-aspek yang berpengaruh.
  3. Mengadakan pemeriksaan keabsahan data, kemudian diinterpretasikan dengan cara data yang telah dianalisa akan disimpulkan. Kesimpulan tersebut akan dirangkai menjadi sebuah paparan untuk mendapatkan gambaran yang utuh atas jawaban rumusan masalah.

## PEMBAHASAN

### 1. Fokus pada pelanggan

Standart mutu dalam pelayanan di PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) sewajarnya yang diberikan oleh umumnya perusahaan terhadap pelanggan ataupun kepada mitra dari luar yang ingin bekerja sama. Namun untuk mencapai mutu yang diharapkan maka perusahaan harus memenuhi harapan yang diinginkan oleh pelanggannya. Mekanisme pengukuran kualitas pelayanan dapat diukur dengan berbagai macam metode dan teknik yaitu : sistem keluhan & saran dan survey kepuasan pelanggan. Untuk mengukur kepuasan para pelanggannya, PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) biasanya memberikan *quisioner* kepada pelanggan tentang seberapa besar kepuasan mereka terhadap pelayanan yang diberikan. Disamping itu juga terdapat kotak saran untuk para pelanggan yang ingin komplain ataupun ingin memberikan saran kepada perusahaan demi perbaikan pelayanan selanjutnya. Ini membuktikan bahwa dalam memberikan pelayanannya, PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) memfokuskan kepada pelanggan agar

pelanggan tersebut merasa puas terhadap apa yang diberikan. Penanganan keluhan yang baik memberikan peluang untuk mengubah pelanggan yang tidak puas menjadi pelanggan yang puas. Dalam menangani keluhan pelanggan ada empat aspek penting yang harus dilakukan yaitu : empati pada pelanggan yang marah, kecepatan dalam penanganan keluhan, kewajaran atau keadilan dalam memecahkan permasalahan/keluhan, dan kemudahan bagi pelanggan untuk menghubungi perusahaan.

### 2. Respek terhadap setiap orang

Proses seleksi meliputi umur, keahlian, kesehatan fisik, pendidikan, jenis kelamin, pengalaman kerja, kejujuran, kedisiplinan, dan ketivitas. Untuk meningkatkan sumber daya karyawan, maka PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) melakukan seleksi para karyawannya dengan cara *training* kerja. Apabila selama masa *training* tersebut cara kerjanya baik maka akan ditarik menjadi karyawan tetap di perusahaan, begitupun sebaliknya. Tujuan diadakannya pelatihan tersebut adalah untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap karyawan, serta meningkatkan kualitas perusahaan secara keseluruhan sehingga perusahaan tersebut lebih kompetitif. Dengan kata lain, tujuan pelatihan adalah meningkatkan kinerja yang pada akhirnya akan meningkatkan daya saing perusahaan. Dan juga perusahaan akan memberikan reward atau penghargaan bagi karyawan yang memiliki prestasi yang membanggakan.

Saran yang diberikan oleh karyawan maupun staff yang lain sangat penting demi kebaikan perusahaan. Saran tersebut dapat membangun suatu strategi baru bagi perusahaan agar perusahaan tetap berkembang di kalangan bisnis. PT. Perkebunan

Nusantara X (Persero) sangat memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memberikan masukan atau saran bagi perusahaan tetapi tidak untuk menentukan keputusan.

### **3. Manajemen berdasarkan fakta**

Kaitannya dengan pengambilan keputusan dalam hal ini PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) selalu melibatkan seluruh komponen perusahaan, namun tetap kebijakan direksi yang diikutsertakan dalam pengambilan keputusan. Persoalan yang dihadapi oleh PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) dengan karyawan sering terjadi biasanya diselesaikan melalui internal. Penanganannya diskusi secara terbuka dan ada kalanya beberapa mitra dikumpulkan dan bisa mengeluarkan pendapatnya tentang sejauh mana Perusahaan sudah memberikan kemudahan untuk bergabung dengan Perusahaan. Permasalahan di PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) melibatkan beberapa tim yang menangani yaitu manajemen risiko, divisi SDM (Sumber Daya Manusia), biro hukum dan yang terakhir ialah *whistle blowing*. Jika di dalam PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) terdapat permasalahan biasanya melalui urutan seperti yang diatas. Jika di SDM belum dapat terselesaikan, PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) menyerahkan ke biro hukum. Jika karyawan mempunyai masalah dan tidak ingin diketahui oleh pimpinan maupun karyawan, *whistle blowing* lah yang akan turun tangan menyelesaikan masalah tersebut. Respon karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) merasa sangat puas karena masalah selalu dapat diselesaikan dengan baik. Jika menyangkut kesejahteraan karyawan, perusahaan mempunyai tim *Bipartit* yaitu anggotanya berasal dari perwakilan dari direksi dan karyawan

dalam mengajukan dan menyelesaikan suatu masalah.

### **4. Perbaikan berkesinambungan**

Untuk mewujudkan pelayanan yang memuaskan bagi pelanggan maka perlu diupayakan perbaikan berkesinambungan. Pimpinan harus selalu melakukan perbaikan. Perbaikan tersebut dilakukan dengan pengembangan sarana dan prasarana agar dalam proses pelayanan bisa berjalan dengan lancar tanpa adanya gangguan. Perbaikan sarana prasarana seperti disediakannya musholla untuk para karyawan yang ingin melaksanakan ibadah sholat. Sarana dan prasarana yang memadai akan memberikan kontribusi yang besar terhadap keberhasilan pelayanan. Oleh karena itu, penyediaan ruang pelayanan dan alat merupakan prioritas utama. Dengan kondisi ruangan yang nyaman, maka akan membantu proses pelayanan yang baik. Tanpa adanya komunikasi, perbaikan berkesinambungan tidak dapat dilakukan dengan baik. Komunikasi pimpinan dengan karyawan sangat perlu dilakukan. Bentuk-bentuk komunikasi yang dilakukan di PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) yaitu pada saat event-event tertentu. Contoh : halal bihalal, safari ramadhan, ulang taun perusahaan, 17 agustus, dll. Untuk mewujudkan perbaikan mutu pelayanan yang berkelanjutan maka diperlukan pemimpin yang tidak hanya berhasil, tetapi juga efektif yaitu mampu memberikan pengaruhnya kepada semua komponen perusahaan yang ada, sehingga semua komponen tersebut bisa bergerak dengan senang dan sukarela tanpa merasa ada paksaan. Karyawan diberikan kebebasan dalam memberikan saran kepada pimpinan perusahaan demi kebaikan perusahaan. PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) terlebih dahulu menentukan standar mutu atau

keberhasilan yang ingin dicapai kemudian diadakan evaluasi terhadap semua proses kegiatan. Apabila dipandang dapat menghasilkan output yang baik tanpa kendala maka diteruskan secara berkesinambungan dan berkelanjutan. Akan tetapi apabila dalam proses kegiatan masih menemukan masalah dan kendala, maka dicari pemecahan masalah tersebut terlebih dahulu. Hal ini dilakukan secara berkelanjutan dan berkesinambungan sehingga dapat menghasilkan mutu pelayanan sebagaimana yang diinginkan oleh para pelanggan. Mekanisme PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) selalu melakukan diklat untuk perbaikan pelayanan. Di PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) lebih banyak divisi pemasaran. Dan setiap tahun selalu melakukan pelatihan yang terkait. Seperti contohnya diberikan masukan bagaimana memberikan pelayan yang terbaik kepada pelanggan dengan melakukan workshop (bidang tugas) minimal 3 hari untuk menghadiri seminar guna memperbaiki kualitas pelayanan.

## **KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN**

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana pengaruh aspek-aspek prinsip utama yang ada pada penerapan *Total Quality Management* di PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Surabaya yang berpengaruh pada kinerja manajerial perusahaan.

*Total Quality Management* sendiri dalam penelitian kali ini adalah sebagai alat ukur kinerja manajerial yang berdasarkan pada kualitas, perbaikan-perbaikan kinerja manajemen perusahaan berdasarkan penerapan *Total Quality Management*.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian kali ini adalah data kualitatif yang hanya berupa kata-kata dan gambar.

Dalam memperoleh data, peneliti menggunakan metode observasi, wawancara terbuka dan dokumentasi yang dilakukan di bagian Sumber Daya Manusia dan Hubungan Industrial pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero).

Setelah melakukan penelitian, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan *Total Quality Management* di PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Surabaya berlangsung dengan baik dan di setiap departemen selalu menerapkan mutu dan kualitas sebagai hal utama yang diperhatikan.

Namun peneliti masih melihat bahwa manajemen dalam pengelolaan perusahaan masih kurang profesional dan masih terhambat peraturan-peraturan yang terlalu mengikat sehingga manajemen tidak dapat melakukan inovasi terbaru terhadap produk yang sesuai pelanggan. Untuk itu, manajemen perlu meningkatkan pemahaman kepada manajer divisi melalui pendidikan dan pelatihan yang lebih baik. Pelatihan tersebut mengenai *Total Quality Management* (TQM). Jadi di dalam pelatihan tersebut materi yang diberikan kepada karyawan menyangkut aspek-aspek yang terdapat pada *Total Quality Management* (TQM). Karena melalui peningkatan pemahaman tentang *Total Quality Management* (TQM) tersebut dapat menciptakan inovasi produk yang sesuai pelanggan.

Penelitian ini mempunyai keterbatasan yaitu mencari informan inti yang terstruktur yang sangat memahami implementasi TQM pada perusahaan dan juga dikarenakan kesibukan informan maka waktu yang diberikan kepada peneliti sangat terbatas.

Berbagai kesimpulan dan keterbatasan yang telah diuraikan diatas peneliti mengemukakan beberapa saran yang berguna bagi perusahaan yaitu : perusahaan harus lebih maksimal dalam merespon keinginan pelanggan dalam setiap pelayanan yang diberikan, Perusahaan harus lebih maksimal dalam menerapkan unsur-unsur TQM dalam

meningkatkan pelayanan agar dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain, Perusahaan harus mengoptimalkan semua kekuatan-kekuatan yang dimiliki untuk mengurangi-kekurangan yang ada, Lebih meningkatkan kompensasi ataupun adanya variasi penghargaan yang diberikan pada karyawan sehingga karyawan lebih termotivasi dalam melakukan pekerjaannya dan mutu serta kualitasnya tentu secara sendirinya akan terjaga dan meningkat.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Azwar, Saifuddin. 2011. *Metode Penelitian*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar Offset.
- Carolina, Y. 2012. Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi (Survei pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Barat yang Listing di BEI). *Jurnal Akuntansi*, Vol.4 No.2:175-186.
- Emzir. 2010. *Analisis Data Metode penelitian Kualitatif*. Jakarta.
- Fitriana Ulfah, S. T. 2013. Analisis Pengaruh Implementasi Manajemen Kualitas Terhadap Kinerja Organisasi Pada Usaha Kecil Menengah Di Kota Salatiga. *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi*, Vol.10 No.1: 22.
- Gaspersz, Vincent. (2012). *All-in-one Practical Management Excellence* (Cetakan Pertama ed.). Bogor: Vinchristo Publication.
- Hardjosoedarmo, Soewarso. (2004). *Total Quality Management*. Yogyakarta: ANDI
- Hasibuan, S.P. Malayu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ketujuh. PT Bumi aksara. Jakarta.
- Idris, F. 2011. Total Quality Management (TQM) dan Kinerja Perusahaan yang Berkelanjutan : Kajian Hubungan Di Perusahaan Malaysia. *International Journal of Business and Society*, Vol.12, No.1:31-52.
- Jusuf, R. S. 2013. Analisis Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja Dan Reward Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal EMBA*, Vol.1 No.3:634-644.
- Munizu, M. 2010. Praktik Total Quality Management (TQM) Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Telkom Tbk. Cabang Makassar). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.12 No.2:185-194.
- Moleong, Lexy.2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Ratminto, dan Atik Winarsih. 2010. *Manajemen Pelayanan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Rovila El Maghviroh. 2010. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Surabaya: STIE Perbanas Surabaya.
- Sallis, Edward. 2011. *Total Quality Management in Education*. Yogyakarta: Ircisod.
- Wijaya, Toni. 2011. *Manajemen Kualitas Jasa*. Jakarta: Indeks.
- Yana Dwi Marizka, S. Z. 2010. Implementasi TQM (Studi tentang SPMI (Sistem Penjaminan Mutu Internal). *JAP (Jurnal Administrasi Publik)*, Vol.1 No.1:180-187.
- Yuri, M.Z. dan Nurcahyo, Rahmat. 2013. *TQM Manajemen Kualitas Total dalam Perspektif Teknik Industri*. Jakarta: Indeks.